



Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Contrato psicológico e desempenho organizacional:

O caso dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Ana Patrícia Quintas Lima

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Viana do Castelo, agosto de 2013



Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Contrato psicológico e desempenho organizacional:

O caso dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Ana Patrícia Quintas Lima

Orientada por: Professora Doutora Lúgia Sousa

Coorientada por: Professor Doutor Miguel Veiga

Viana do Castelo, agosto de 2013

RESUMO

O objetivo principal deste estudo consiste em caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, quanto às dimensões “rutura” e “violação” do respetivo contrato e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional, num momento de mudança e austeridade, marcado por políticas económicas com consequências ao nível de expectativas, resultados e contrapartidas para os colaboradores organizacionais.

Utilizou-se uma abordagem metodológica, quantitativa a partir de um estudo de caso; o instrumento privilegiado para recolha de informação foi o inquérito por questionário que, neste caso, agregava duas escalas do tipo *Likert* de cinco pontos, uma para avaliar a dimensão “perceção de rutura” de contrato e outra para a dimensão de “perceção de violação”. Em cada uma das duas escalas do questionário avaliava-se, além das dimensões de rutura e violação, a responsabilidade que cada inquirido atribuía a si próprio e/ou à instituição na rutura/violação percebidas. Os resultados do questionário permitiram traçar uma caracterização do ambiente psicológico do caso estudado, em termos de perceção de rutura e violação do contrato psicológico.

Dos resultados obtidos destaca-se o facto de, contrariamente ao esperado para um clima de austeridade como o que atualmente se vive, concretamente na administração pública, não se verificar perceção significativa de rutura, nem perceção de violação de contrato psicológico, na generalidade dos colaboradores da instituição (dos respetivos Serviços Centrais). Quanto a responsabilidades atribuídas, os colaboradores que apresentaram perceção de rutura atribuíram, em generalidade, a responsabilidade à instituição, não a si próprios. As diferenças, quer entre grupos etários, quer entre géneros, não foram significativas. Quanto ao tipo de contrato, colaboradores com contrato de avença apresentam total ausência de rutura e de violação do contrato psicológico.

Os resultados podem ser justificados pela possibilidade de os colaboradores percecionarem as alterações de condições de contrato percebido como sendo consequência de medidas de austeridade cuja responsabilidade é externa à instituição onde trabalham (política nacional, económica e de emprego) e/ou a fatores organizacionais (política e práticas de recursos humanos, clima de liderança, relação de trabalho, qualidade do ambiente de trabalho se fossem estas as causas, era responsabilidade do IPVC), não achando assim que a instituição tenha falhado as promessas feitas/percebidas por eles por responsabilidade própria, logo, não defraudando, assim, expectativas antes criadas por vontade própria.

Palavras-chave: contrato psicológico; administração pública; desempenho organizacional

ABSTRACT

The main objective of this study is to characterize the psychological contract of employees of the Central Services of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo, for the dimensions "rupture" and "violation" of the respective contract and explore their possible relationship to organizational performance, in a moment of change and austerity marked by economic policies with consequences in terms of expectations, outcomes and benefits to the employees of the organization.

We used a methodological approach, from a quantitative case study, the instrument for data collection was the questionnaire survey in this case, and two aggregated Likert scales five points, to assess the scale "perception of rupture" of contract and one for the dimension of "perception of rape." In each of the two scales of the questionnaire assessed up, beyond the dimensions of rupture and rape, the responsibility that each respondent attributed to himself and / or institution in rupture / perceived violation. The results of the questionnaire allowed us to draw a characterization of the psychological environment of the case study in terms of perception of rupture and breach of the psychological contract.

The results highlight the fact that, contrary to expectations for a climate of austerity as we currently are experiencing, particularly in public administration, is lacking perception of significant breakthrough, or perception of a breach of the psychological contract, the majority of employees the institution (the respective Central Services). As the assigned responsibilities, employees who had perception of rupture attributed, in general, the responsibility to the institution, not themselves. Differences either between age groups or between genders were not significant. Regarding the type of contract, employees with a retainer contract have complete absence of rupture and breach of the psychological contract.

The results can be justified by the possibility of employees perceive changes to contract conditions being perceived as a result of austerity measures whose responsibility is external to the institution where they work (national political, economic and employment) and / or organizational factors (political and human resource practices, climate leadership, relationship work, quality of work environment if they were these causes, was the responsibility of IPVC), not thinking so that the institution has failed promises made / perceived by them for their own responsibility, therefore, do not defraud, thus prior expectations created by their own volition.

Keywords: psychological contract, public administration organizational performance

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es caracterizar el contrato psicológico de los empleados de los Servicios Centrales del Instituto Politécnico de Viana do Castelo, para las dimensiones "ruptura" y "violación" del contrato respectivo y explorar su posible relación con el desempeño de la organización, en un momento de cambio y austeridad marcada por las políticas económicas con consecuencias en términos de expectativas, los resultados y beneficios para los empleados de la organización.

Se utilizó un enfoque metodológico de un estudio cuantitativo caso, el instrumento de recolección de datos fue la encuesta, en este caso, dos escalas *Likert* de cinco puntos agregados, para evaluar la percepción de la escala "de la ruptura" de contrato y uno para la dimensión de la "percepción de la violación". En cada una de las dos escalas del cuestionario evaluado arriba, más allá de las dimensiones de la ruptura y la violación, la responsabilidad que cada encuestado atribuye a sí mismo y / o de la institución en la ruptura / violación percibida. Los resultados del cuestionario nos permitieron trazar una caracterización del entorno psicológico del caso de estudio en cuanto a la percepción de ruptura y ruptura del contrato psicológico.

Los resultados ponen de relieve el hecho de que, contrariamente a las expectativas de un clima de austeridad que estamos viviendo, especialmente en la administración pública, se carece de la percepción de avance significativo, o la percepción de una violación del contrato psicológico, la mayoría de los empleados la institución (los respectivos Servicios Centrales). Como las responsabilidades asignadas, los empleados que tenían la percepción de ruptura atribuyen, en general, la responsabilidad de la institución, no ellos mismos. Las diferencias ya sea entre grupos de edad y entre los sexos no son significativas. En cuanto al tipo de contrato, los trabajadores con un contrato de retención tienen ausencia completa de ruptura y ruptura del contrato psicológico.

Los resultados pueden ser justificadas por la posibilidad de que los empleados percepción cambios en las condiciones del contrato que se perciben como resultado de las medidas de austeridad, cuya responsabilidad es externo a la institución en la que trabajan (nacional político, económico y de empleo) y / o los factores organizativos (políticos y las prácticas de recursos humanos, liderazgo, trabajo en relación climático, la calidad del entorno de trabajo si fueran estas causas, estuvo a cargo de IPVC), sin pensar en lo que la institución no haya promesas hechas / percibido por ellos por su propia responsabilidad, Por lo tanto, no defraudar las expectativas creadas por lo tanto antes de su propia voluntad.

Palabras clave: contrato psicológico, rendimiento de la organización de la administración pública

AGRADECIMENTOS

“Every day you may make progress. Every step may be fruitful. Yet there will stretch out before you an ever-lengthening, ever-ascending, ever-improving path. You know you will never get to the end of the journey. But this, so far from discouraging, only adds to the joy and glory of the climb.”

Sir Winston Churchill

O término desta etapa do percurso académico representa uma grande vitória, orgulho e satisfação pelo esforço que desenvolvi e que resultou neste trabalho de investigação.

Foi um grande e árduo caminho que construí. Foi conseguido também pela intervenção de um conjunto de pessoas que com um encorajamento, um elogio, uma sugestão, um incentivo, uma crítica contribuíram para que fosse possível concluir a minha caminhada.

À professora Doutora Lúcia Sousa, minha orientadora, pelo seu incentivo, pela sua confiança, pela paciência, pela amizade, pelo rigor científico e pela incomensurável disponibilidade com que sempre respondeu às minhas inquietudes.

Ao professor Doutor Miguel Veiga, coorientador, pela disponibilidade e rigor científico, particularmente, a nível metodológico.

Ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo pela autorização concedida para a elaboração desta investigação e também a todos os colaboradores dos serviços centrais pela disponibilidade em cooperar.

Por último e não menos importante, à minha família, especialmente ao meu avô pela paciência e apoio neste percurso de longos silêncios, pouca disponibilidade e ausência.

“O fim não existe, ele é sempre o começo de uma nova fase ou processo”

Maikel Serafim

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração Pública

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

RCP – Rutura do Contrato Psicológico

SC – Serviços Centrais

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

VCP – Violação do Contrato Psicológico

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I - Contrato Psicológico.....	5
1.1. Conceito e função do contrato psicológico	5
1.2. Desenvolvimento e conteúdo do contrato Psicológico	9
1.2.1. Desenvolvimento, transformação e dinâmica do contrato Psicológico	9
1.2.2. Tipos e conteúdos do contrato psicológico.....	12
1.3. Incumprimento do contrato psicológico: rutura e violação.....	16
1.3.1. Conceitos de rutura e violação do contrato psicológico	16
1.3.2. Antecedentes, consequências e impactos da perceção de incumprimento do contrato psicológico	20
1.4. Os novos contratos psicológicos	29
1.5. Síntese do capítulo	32
Capítulo II: Administração pública, contrato psicológico e desempenho organizacional	33
2.1. Razões para a reforma na administração pública	33
2.1.1. Impacto das medidas de austeridade económica na gestão de Recursos humanos da administração pública.....	33
2.2. Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública (SIADAP)	36
2.2.1. Críticas ao SIADAP.....	40
2.3. Síntese do capítulo	41
Capítulo III: Metodologia e operacionalização do estudo	43
3.1. Modelo teórico do estudo e problemática da investigação.....	43
3.1.1. Questão da investigação	43
3.1.2. Objetivos da investigação	44
3.1.3. Proposições da investigação	44
3.2. Desenho da investigação.....	47
3.2.1. Estudos preliminares e opções metodológicas	47
3.2.2. O caso de estudo.....	48
3.2.3. População e amostra.....	50
3.2.4. Instrumentos de recolha	50
3.2.5. Procedimentos utilizados.....	52

3.3. Apresentação e discussão dos resultados do estudo.....	53
3.3.1. Caracterização da amostra.....	53
3.3.2. Apresentação e discussão dos resultados	54
3.4. Síntese do capítulo.....	59
Capítulo IV: Limites e direções para futuras investigações, considerações finais.....	65
4.1. Limites e direções para futuras linhas de investigação	65
4.2. Considerações finais	66
Referências bibliográficas	69
Anexos	77

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de contrato psicológico.....	12
Quadro 2 - Principais diferenças do contrato transacional e relacional	13
Quadro 3 - Deveres/obrigações do colaborador e da organização nos quatro tipos de contrato psicológico.....	15
Quadro 4 - Diferenças entre as formas passadas-recentes e formas emergentes das relações de trabalho.....	30
Quadro 5 – Exigências do colaborador e da organização	31
Quadro 6 - Medidas de Austeridade na Gestão de Recursos Humanos	35
Quadro 7 - Objetivos e respetivas proposições da investigação	45
Quadro 8 - Distribuição do pessoal não docente	50
Quadro 9 - Distribuição da amostra	54
Quadro 10 - Perceção de RCP e VCP na amostra total (médias)	55
Quadro 11 - Comparação entre géneros, feminino (n = 21) e masculino (n = 17), nas diferentes dimensões da RCP e VCP (médias).	56
Quadro 12 - Comparação entre intervalos de idade nas diferentes dimensões de RCP e VCP (médias)	57
Quadro 13 - Comparação entre o tipo de contrato nas diferentes dimensões de RCP e VCP (médias)	59
Quadro 14 - Breve resumo dos resultados e discussão dos resultados da investigação para os objetivos e proposições formuladas	61

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam a formação do contrato psicológico.....	10
Figura 2 - Modelo de desenvolvimento da VCP	17
Figura 3 - Modelo de aplicação do contrato psicológico	25
Figura 4 - A gestão por objetivos na gestão de recursos humanos	37
Figura 5 - Processo para a identificação de objetivos do SIADAP	38
Figura 6 - Proposições da investigação	46

INTRODUÇÃO

As organizações têm sofrido grandes pressões de natureza política, económico-financeira e social, que incitam à mudança e adaptação o que, inevitavelmente, se repercutirá nas relações de trabalho.

O modo como os indivíduos atuam e se relacionam em contexto organizacional não se circunscreve exclusivamente aos contratos formais. De todos os tipos de contrato, o psicológico é, provavelmente, o contrato que mais se evidencia, no âmbito do comportamento organizacional, por ser um conceito que permite compreender as atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho. O contrato psicológico é definido como um conjunto de crenças acerca das obrigações recíprocas entre colaboradores e as organizações (Robinson, 1996), possuindo, assim, um carácter percetivo _ natureza essa que lhe confere um carácter subjetivo e idiossincrático (Rousseau, 1995).

Grande parte da literatura tem enfatizado o contrato psicológico na perspetiva do colaborador (perspetiva unilateral da relação) (Robinson, 1996; Rousseau, 1989). No entanto, autores como Guest e Conway (2002) afirmam a necessidade de incluir e conhecer a perspetiva da própria organização nesse contrato, numa perspetiva de promessas e obrigações recíprocas provenientes da relação de trabalho.

A presente investigação baseia-se numa perspetiva unilateral do contrato psicológico, considerando apenas a perceção dos colaboradores institucionais, por ser a perspetiva que mais tem trabalho de investigação mais desenvolvido até à data, ao que se alia uma mais vasta fundamentação teórica.

Fatores organizacionais, extraorganizacionais e individuais confluem como antecedentes passíveis de exercer influência sobre o contrato psicológico, materializando-se através das práticas de gestão de recursos humanos, suportados por processos de comunicação organizacional (que muitas vezes podem ser desajustados ou insuficientes), ambientes mais ou menos turbulentos, experiências de trabalho anteriores, características e aptidões individuais e traços de personalidade, para mencionar alguns dos fatores mais evidenciados.

A perceção de incumprimento do contrato psicológico resulta da discrepância entre o que o colaborador percebe como prometido e o que percebe como cumprido pela organização. Assim, Morrison e Robinson (1997) definem o incumprimento do contrato através de dois constructos distintos: a “rutura do contrato psicológico”, que é uma perceção cognitiva do colaborador sobre as promessas não cumpridas pela organização (Morrison & Robinson, 1997; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007), e a “violação do contrato psicológico”, que, segundo os mesmos autores é uma reação afetiva e emocional experimentada em consequência do processo de interpretação da rutura (Jafri & Jafri, 2012; Morrison & Robinson, 1997).

O impacto das mudanças sobre o contrato psicológico tem merecido mais recentemente a atenção da comunidade académica e dos investigadores, conduzindo a estudos focados nos antecedentes e consequências da perceção de rutura e/ou de violação do contrato.

As consequências que a literatura mais comumente atribuem à percepção de rutura e violação do contrato psicológico são implicações ao nível da satisfação no trabalho (Tekleab & Taylor, 2003), da diminuição do compromisso organizacional (J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), da intenção de abandono, da rotatividade de colaboradores e absentismo (Robinson, 1996; Tekleab & Taylor, 2003; Turnley & Feldman, 2000), da diminuição da confiança na organização (Robinson & Rousseau, 1994), da diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Jafri & Jafri, 2012), do aumento da exaustão emocional (Johnson & O' Leary-kelly, 2003), do aumento de comportamentos individuais de gestão de carreira direcionados para fora da organização atual (Ferreira, 2007) e a diminuição dos níveis de desempenho (Johnson & O' Leary-kelly, 2003; Robinson, 1996).

Para minimizar, ou mesmo evitar, o incumprimento do contrato psicológico, as organizações podem adotar algumas estratégias referenciadas pela literatura: um diálogo constante e reuniões adequadamente estruturadas e geridas são estratégias suscetíveis de promover a disseminação da informação organizacional, permitindo ao colaborador participar na tomada de decisão e adotar mudanças na relação de trabalho (Arain, Hameed, & Farooq, 2012); práticas de gestão de recursos humanos que integrem a comunicação estratégica organizacional, como forma integrada de evitar, posteriormente, interpretações indesejadas, conduzindo a percepção de incumprimento, no todo ou em parte (Vieira, 2007), podem também ser defesas eficazes contra este tipo de consequências.

Perante estas preocupações atuais com o contrato psicológico e consequências da percepção de incumprimento respetivo, surgem os chamados “novos contratos”, que impulsionam as organizações a começar a abandonar o modelo-padrão que orientava as formas contratuais de trabalho e, conseqüentemente, a rutura de parte do acordo psicológico, dando lugar a modelos mais flexíveis, orientados para o mercado de trabalho (Hoffmann, Ré, & Cruz, 2008).

A administração pública (AP) é um setor que tem sido particularmente alvo de pressões de natureza financeira e económica, em virtude da atual crise que continuamos a atravessar e que conduziu a políticas de cortes orçamentais. As reformas levadas a cabo nos serviços públicos e no investimento público, nomeadamente no que diz respeito à gestão eficiente de moderação de recursos, levaram, em alguns casos, a situações de grandes dificuldades de gestão e de funcionamento de serviços (Araújo, 2005a). As principais medidas deste tipo aplicadas aos recursos humanos abrangeram áreas desde o planeamento do pessoal, recrutamento e seleção, definição de objetivos, formação, remunerações, avaliação de desempenho, incentivos e prémios.

Na AP, o sistema de avaliação de desempenho que vigora atualmente é o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP); este sistema permite identificar e mensurar as ações dos colaboradores na organização, assumindo-se como um processo sistemático em que as organizações avaliam a eficácia e a eficiência de um colaborador medindo assim a sua contribuição ao nível de resultados atingidos ou comportamentos relevantes. O SIADAP procurou instituir mecanismos credíveis de incentivo ao mérito e de avaliação de desempenho, quer de desempenho dos serviços, quer de desempenhos individuais. A aplicação do SIADAP tem sido difícil e alvo de diversas críticas desde a sua proposta de implementação,

particularmente no que diz respeito à importância excessiva conferida aos erros e ao facto de ser demasiado complexo e dinâmico.

Do que tem vindo a ser dito podemos constatar então que o contrato psicológico permite compreender as atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho, verificando-se a existência de fatores que são passíveis de exercer influência sobre esse contrato. Alguns desses fatores são de natureza interna, outros externos, contextuais; as medidas de austeridade levadas a cabo, concretamente no sector público, atualmente, constituem um exemplo desses fatores de contexto com eventual impacto sobre o contrato psicológico, podendo atingir consequências de incumprimento significativas. O incumprimento do contrato psicológico tem consequências tanto para o próprio indivíduo como para a organização. Algumas dessas consequências fazem-se refletir nos níveis de desempenho. Sendo o SIADAP o processo atualmente utilizado pela AP para avaliar periodicamente os níveis de desempenho dos seus colaboradores, os respetivos resultados podem, eventualmente, constituir indicadores elucidativos do impacto que uma perceção de incumprimento relativa dos colaboradores possa causar no desempenho respetivo, em instituições públicas.

No caso português, como estão a passar-se estas transformações, concretamente ao nível do sector onde as pressões a que o país está sujeito _ a nível político, social e económico _ mais se têm feito sentir? As referidas transformações, impulsionaram medidas de austeridade com o intuito de redução de custos. Os recursos humanos das respetivas instituições têm sido largamente afetados por estas medidas. Como consequência, o ambiente psicológico das instituições/organizações neste âmbito sofre, necessariamente, as consequências de tais medidas.

Esta investigação irá incidir sobre o ambiente psicológico dos colaboradores de instituições da AP e as respetivas respostas apresentadas, ao nível do seu desempenho.

A instituição pública selecionada foi o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), instituição que tem passado por várias reformas, tanto internas com externas. Das internas, destaca-se a introdução de novas políticas administrativas, de gestão, e de estratégias, entre outras. Das externas, as mais representativas são as atuais políticas de austeridade envolvendo reestruturações profundas, nomeadamente na gestão de recursos humanos. As medidas impostas, a este nível, são das mais exigentes de todos os tempos.

O objetivo principal do estudo era caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores de uma das unidades orgânicas do referido Instituto (os seus Serviços Centrais), quanto às dimensões “rutura” e “violação” e, além disso, explorar a sua eventual relação com o desempenho organizacional desses colaboradores. Desenvolveu-se, com este intuito, um estudo de caso, com recurso a uma abordagem quantitativa, investigando, através de um questionário, o total de colaboradores da referida unidade (trinta e oito colaboradores não docentes).

O questionário utilizado para avaliar as dimensões de rutura e violação do incumprimento do contrato psicológico integrava duas escalas anteriormente validadas para a população portuguesa com base numa amostra de características semelhantes à estudada nesta investigação: uma escala de rutura de contrato psicológico, baseada na investigação de Rousseau (2000) e outra de violação do contrato psicológico, sustentada no trabalho de Robinson e Morrison

(2000). Em ambas as escalas também era avaliada a responsabilidade percebida de rutura/violação pelo inquirido. As escalas eram de tipo *Likert* de 5 pontos.

O período de recolha de dados decorreu entre 5 de novembro e 27 de dezembro de 2012.

A análise de resultados permitiu a caracterização dos Serviços Centrais do IPVC, em termos de rutura e violação do contrato psicológico, estabelecendo ainda a relação da percepção de rutura e/ou violação observadas, com a idade, género e tipo de contrato de trabalho dos colaboradores. Quanto à relação entre percepção de incumprimento e relação do desempenho, a investigação foi tentada mas não conseguida. Adiante, no capítulo III, explica-se o porquê.

A dissertação é composta por quatro capítulos.

O primeiro capítulo faz o enquadramento teórico do tema; descreve-se o conceito, função, desenvolvimento e apresentam-se as diferentes abordagens ao contrato psicológico, avançando-se, de seguida, para o incumprimento do contrato psicológico, os antecedentes e consequências desse incumprimento e a emergências de novos contratos face aos atuais contextos de trabalho de trabalho.

O segundo dedica atenção à reforma da AP e ao impacto das medidas de austeridade económica na gestão de recursos humanos. É ainda feita breve referência ao SIADAP, pelo interesse que a investigação tinha, desde início, em explorar a relação entre contrato psicológico e desempenho, podendo os resultados do SIADAP ser um indicador de desempenho de fácil acesso para a investigação em curso.

O terceiro reporta-se à metodologia e operacionalização do estudo. São definidos os objetivos, proposições, desenho da investigação e apresentação e discussão dos resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta as conclusões da investigação, limites e futuras linhas de investigação tendo em consideração os referenciais teóricos e os resultados obtidos.

CAPÍTULO I - CONTRATO PSICOLÓGICO

1.1. Conceito e função do contrato psicológico

As pressões económicas e sociais têm influenciado de sobremaneira a envolvente organizacional e as relações de trabalho nelas integradas (Lopes, 2012).

A relação contratual é um elemento fundamental no processo de ajustamento entre as pessoas e as organizações (Tyagi & Agrawal, 2010).

A forma como os colaboradores atuam e se relacionam em contexto organizacional pode ser traduzido em diferentes formas contratuais para além dos contratos formais. Rousseau (1995) identificou quatro formas: o contrato implícito, o social, o normativo e o psicológico.

O contrato psicológico sofre influência dos três contratos precedentes. É um conceito central que permite definir e compreender a relação de trabalho entre os colaboradores e as organizações (Tyagi & Agrawal, 2010). É um instrumento privilegiado que permite descrever, compreender e prever os comportamentos organizacionais (Rigotti, 2009).

O conceito de contrato psicológico introduziu-se na área da gestão através de Argyris, Levinson e Schein (1960). Foi em 1960 que Argyris alertou para a dimensão subjetiva da relação de trabalho. Empregou o termo para descrever um acordo implícito e mútuo das obrigações entre os colaboradores e as organizações (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006).

Em 1962, Levinson e colaboradores definiram o constructo como um acordo, em grande parte implícito e tácito, de expectativas mútuas entre o colaborador e a organização que frequentemente antecede a relação do colaborador com a organização. As expectativas do colaborador atenderiam às suas necessidades e valores pessoais, por outro lado as dos gestores provinham das políticas e práticas da organização, estando sustentadas em valores (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006). Em 1965, Schein caracterizou o contrato psicológico como acordo recíproco e dinâmico, devendo ser constantemente renegociado (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006).

Para Rousseau, o contrato psicológico assenta na perceção individual, não havendo necessidade das partes concordarem com as expectativas. O conceito foca-se mais nas promessas percebidas do que em obrigações estabelecidas (1989, 1990). Esta conceção distancia-se da noção de Schein (1965) no qual assume o contrato psicológico como um acordo recíproco e dinâmico, devendo ser constantemente renegociado e da definição de Levinson e seus colaboradores (1962) que defende a existência de um acordo, em grande parte implícito e tácito, de expectativas mútuas entre o colaborador e a organização.

Para Robinson (1996) o contrato psicológico está intimamente aliado às crenças acerca das obrigações recíprocas entre colaboradores e as organizações; Millward e Brewerton (1999) referem-no como a crença do colaborador sobre as obrigações recíprocas, implícitas ou explícitas, de acordos estabelecidos, das quais o colaborador faz parte.

Ao analisar as diversas definições do (s) contrato (s) revistas, verifica-se que todas elas estabelecem uma relação entre o colaborador e a organização onde este exerce atividade, permitindo regular comportamentos com vista ao alcance dos objetivos organizacionais. A relação entre as partes envolve mais do que o contrato formal de trabalho onde se circunscrevem os

deveres e obrigações mútuas. Paralelamente existem outras regras que vão para além do que está formalmente escrito, sendo influenciadas, em grande parte pelo contrato psicológico (Lopes, 2012).

Cada definição implica diferentes formas de abordar o problema e, conseqüentemente, diferentes resultados e soluções, conduzindo à confusão e mal-entendidos (Anderson & Schalk, 1998). Torna-se, assim, difícil um consenso entre os investigadores da área sobre a definição de contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006). Alguns autores detetaram problemas na construção do conceito e na definição dos limites do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998; D. Guest, 1998a, 1998b) nomeadamente quanto aos diferentes níveis do envolvimento psicológico, inerentes às percepções, expectativas e promessas.

Guest (1998a) identifica alguns problemas, quer a nível conceptual, quer empírico. Na sua análise, questiona a validade das expectativas, promessas e obrigações e a sobriedade do conceito relativamente à abrangência da maioria dos problemas da relação de trabalho. Adicionalmente, levanta questões sobre a unilateralidade, redundância e capacidade de aplicabilidade do conceito. Também Anderson e Schalk (1998) corroboram essa opinião, considerando o contrato psicológico como um constructo hipotético baseado numa “teoria embrionária e emergente” relativa ao processo de contratação.

Apesar da controvérsia, em alguns aspetos, é comumente aceite o papel fundamental, se não crucial, que o contrato psicológico exerce, na formação dos comportamentos dos colaboradores no local de trabalho.

A literatura também comunga da perspetiva que considera que a reciprocidade e a mutualidade são duas características presentes na relação entre colaborador e organização no que respeita aos compromissos percebidos e à troca de promessas (Lopes, 2012). O estudo de Dabos e Rousseau (2004) concluiu que tanto a mutualidade como a reciprocidade dos contratos psicológicos estão positivamente relacionadas com o desempenho, progressão na carreira, expectativas e intenção de continuar a trabalhar com a organização.

A maioria da literatura tem enfatizado o contrato psicológico na perspetiva do colaborador, perspetiva unilateral da relação. Guest e Conway (2002) contestaram essa ideia, afirmando a necessidade de compreender as percepções não só do colaborador como da própria organização, acerca das promessas e obrigações recíprocas provenientes da relação de trabalho (perspetiva bilateral da relação). A perspetiva da organização é considerada como a “outra parte” do contrato psicológico (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008). Esta deve ser considerada porque permite avaliar a existência de acordo entre as partes sobre as respetivas obrigações, o seu cumprimento e a existência ou não de consenso na norma de reciprocidade que rege a relação (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Para Turnley e Feldman (2000), quando se trata de contrato psicológico, os representantes da organização considerados, na relação que o contrato estabelece entre partes, são os gestores intermédios, por serem aqueles que gerem o desempenho dos colaboradores. Contrariamente, Guest (2004b) afirma que estes não apresentam uma influência tão significativa

como os gestores de topo, porque não são responsáveis pela definição das estratégias de negócio ou das práticas de gestão.

Para os colaboradores que exercem funções na AP apresenta-se um problema ainda mais complexo, quando se trata de identificar o representante da “outra parte” do contrato, visto que a instituição depende, direta ou indiretamente, dos órgãos de soberania do Estado. O estudo de Lopes (2012) conclui que os colaboradores identificam primeiramente a figura do presidente/diretor da organização, seguidamente surge a figura do superior hierárquico e finalmente o membro do governo que tutela o serviço a que pertence.

Para colmatar alguns dos problemas que o constructo levanta, Guest (1998) defende que é necessário definir quando e como se desenvolve o contrato psicológico, se existe ou não mutualidade entre os intervenientes e quais as dimensões e conteúdos mais importantes. Para se poder desenvolver o referido constructo deve atender-se à construção de uma teoria sobre o contrato psicológico, operacionalizando conceitos e medidas, definindo políticas e práticas (Anderson & Schalk, 1998; D. Guest, 1998a).

Sintetizando os aspetos centrais do conceito do contrato psicológico pode-se concluir que existem nove principais características comuns:

1. Baseia-se em promessas percebidas. É a interpretação que o colaborador faz sobre os sinais, objetos ou situações acerca de intenções futuras que determina o contrato psicológico por ele adotado (Lopes, 2012).

2. É perceptual e idiossincrático. Cada parte acredita que ambas as partes fizeram promessas e que aceitaram os termos do contrato. Porém, quando estão envolvidos vários agentes numa organização não irão, consequentemente, fornecer exatamente as mesmas expectativas (Cullinane & Dundon, 2006). Assim, a compreensão das promessas (implícitas ou explícitas) de uma das partes pode não ser partilhada com a da outra parte (Robinson & Rousseau, 1994). A organização apenas fornece o contexto do nascimento e desenvolvimento do contrato. Assim, na mesma organização podem coexistir diversos contratos psicológicos.

3. Subjetivo. O contrato psicológico engloba crenças, opiniões, valores, expectativas e expirações de cada uma das partes em relação a promessas e obrigações implícitas (Coyli-Shapiro & Parzefall, 2008). A percepção de expectativas e obrigações está relacionada com o que uma parte sente que deve e o que lhe é devido. Isto deve-se à interpretação, de cada parte, dos termos e condições das obrigações contratadas e que, podem não ser partilhadas (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989), não só por causa das diferenças cognitivas e perceptivas, mas também porque há múltiplas fontes de informação que influenciam o desenvolvimento e, subsequente modificação, dos contratos (Shore & Tetrick, 1994). As promessas envolvem expectativas, mas as expectativas não envolvem, necessariamente, promessas. As expectativas podem surgir com base na experiência passada, enquanto as promessas são baseadas na comunicação ou no comportamento de outro (Coyli-Shapiro & Parzefall, 2008). As partes não necessitam de concordar com os termos do contrato para que uma delas creia na sua existência (Robinson & Rousseau, 1994). No entanto, independentemente da concordância, cada colaborador possui uma percepção do mútuo acordo

(Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Poderá, ainda, existir ambiguidade no processo de entendimento impulsionada pela parte implícita ou escondida do contrato psicológico (Lopes, 2012).

4. É estável e durável. O contrato psicológico, uma vez formado, é relativamente estável. No entanto, isso não significa que não pode ser alterado. O contrato psicológico é baseado num processo interativo em que cada colaborador decide cumprir a sua parte do contrato e olhar para a organização como cumpridora das suas obrigações dentro dos termos do contrato. Assim, ao longo de um determinado espaço de tempo, o modelo ou esquema mental, baseado em promessas, percepções de intenções futuras confere ao contrato psicológico um carácter relativamente estável e durável (Lopes, 2012).

5. É mutável. A maioria da literatura enfatiza a visão estática do processo do contrato psicológico, no entanto, este pode ser continuamente renegociado o que significa que muda ao longo do tempo em função das necessidades e expectativas do colaborador e da organização (Lopes, 2012). Daí que também seja caracterizado por ser um fenómeno dinâmico que pode ser influenciado pela envolvente contextual (Anderson & Schalk, 1998). Pouco se pode evitar que seja casualmente mudado por qualquer uma das partes (Cullinane & Dundon, 2006).

6. Baseia-se na confiança nos termos do relacionamento. É essencial uma relação de confiança entre as partes porque as promessas e obrigações podem não ser necessariamente explícitas (Lopes, 2012).

7. É unilateral. Esta característica é marcada por duas posições: A primeira considera a percepção unilateral em que o colaborador operacionaliza o contrato psicológico com base nas crenças sobre as suas próprias obrigações, assim como, crenças relativas às obrigações recíprocas de terceiros (Rousseau, 1989). A organização, em si mesma, apenas proporciona o contexto (Rousseau, 1995). A segunda considera que contrato psicológico deve incluir a perspectiva da organização, para se poder avaliar plenamente a noção de obrigações mútuas e recíprocas provenientes da relação de trabalho (D. Guest, 2004b; D. E. Guest, 1998).

8. Transcende qualquer norma legal. Contrariamente aos deveres legais, o contrato psicológico exige uma percepção de reciprocidade de obrigações mútuas que excedem qualquer norma ou disposição legal (Lopes, 2012).

9. É classificado em dois tipos de contratos psicológicos por excelência: um transaccional, de curta duração e de natureza económica; outro, de longa duração e de natureza social (Lopes, 2012).

As três principais funções do contrato psicológico segundo Anderson e Schalk, Lopes, Shore e Tetrick (2012; 1994; 1998) são:

A. Redução da incerteza das omissões ou ambiguidades não clarificadas pelo contrato formal, possibilitando ao colaborador um sentimento de segurança por acreditarem possuir um acordo com a organização;

B. Sentido orientador do comportamento do colaborador na organização – os colaboradores tendem a comparar as obrigações e as compensações entre as duas partes, adequando o seu comportamento em função da avaliação que fazem dos seus resultados;

C. Promoção do desenvolvimento de uma sensação de capacidade de influência do colaborador sobre o seu próprio destino dentro da organização, com um papel ativo e decisivo sobre o cumprimento das suas obrigações

O contrato psicológico funciona, assim, como um alicerce significativo nas relações de trabalho (Correia & Mainardes, 2010).

O mercado de trabalho atual tem sido marcado por uma tendência generalizada na redução dos contratos formais de trabalho, impulsionando outras formas de compromisso entre os colaboradores e as organizações. Assim, é pertinente compreender os mecanismos que sustentam e interferem no desenvolvimento destas novas formas de compromisso.

1.2. Desenvolvimento e conteúdo do contrato Psicológico

1.2.1. Desenvolvimento, transformação e dinâmica do contrato Psicológico

O contrato psicológico é uma interpretação subjetiva de um conjunto de circunstâncias, determinando as percepções de cada colaborador. Assim, não é possível generalizar, para todos os colaboradores, o momento em que o contrato é formado.

O contrato psicológico é um esquema mental (Rousseau, 2001) que pode ter origem em vários fatores que afetam a interpretação das mensagens pelos colaboradores. Lopes (2012), citando Cunha, Rego, Cunha, et al (2007), enumera os seguintes fatores como estando na origem desse esquema mental: promessas explícitas da organização, observação das ocorrências com outros membros organizacionais e observação de eventos passados.

Este esquema mental é uma suposição individual de uma organização cognitiva de elementos relacionados conceptualmente, que se desenvolvem através de experiências passadas do colaborador (Rousseau, 2001). O esquema mental ajuda o colaborador a atribuir significado à complexa relação de trabalho (D' Art & Turner, 2006).

Os fatores individuais e organizacionais foram os primeiros a serem considerados na formação do contrato psicológico (Rousseau, 1995). Os fatores individuais envolvem processos de codificação e decodificação de mensagens organizacionais, tais como documentos, negociações e práticas organizacionais (Thomas et al., 2003), bem como as próprias predisposições dos colaboradores (Rousseau, 1995). A construção do esquema mental recorre a processos de *sensemaking*, que se caracterizam por serem processos cognitivos que os colaboradores recém-chegados à organização tentam empregar para compreender, interpretar e responder ao novo ambiente, diminuindo a surpresa e a novidade (Rousseau, 2001). Os fatores organizacionais referem-se às promessas inferidas pelos representantes da organização, que descrevem propósitos para o futuro (Rousseau, 1995). Um exemplo destes fatores (organizacionais) é o período de socialização (integração) adotado pela organização. Os recém-chegados são aqueles em que a influência do período de socialização tem mais impacto por experimentarem um ambiente organizacional novo e ainda incerto (H. D. C. Thomas & N. Anderson, 1998), são também por isso mais propensos a procurar informações adicionais para "completar" o seu contrato psicológico e, desse modo, reduzir a incerteza do contrato (Coyli-Shapiro & Parzefall,

2008). Níveis mais elevados de socialização organizacional, por parte dos colaboradores que nela se integram, reduzem a subjetividade da sua percepção sobre as obrigações da organização (Tekleab & Taylor, 2003), permitindo o ajustamento do respetivo contrato psicológico (H. D. C. Thomas & N. Anderson, 1998). De Vos, Buyens e Schalk (2003) concluíram que o contrato psicológico deve ser encarado como um conjunto dinâmico de expectativas, pelo menos durante o processo de socialização, em que as interpretações dos recém-chegados são afetadas pelas suas experiências após a entrada.

Os fatores contextuais devem ser também considerados, como propõe Guest (2004b), porque permitem compreender melhor o desenvolvimento do contrato psicológico. No seu modelo, o autor subdivide os fatores contextuais, organizacionais e individuais. São exemplos de fatores contextuais a legislação, condições económicas, política social e política de emprego do país/região onde a organização foi criada/se desenvolve, entre outras. Nos fatores organizacionais estão incluídos o setor de atividade, a dimensão da organização, os gestores, a estratégia de negócio e os sindicatos. Também são considerados a política e prática de gestão de recursos humanos, relações de trabalho e cultura/clima organizacional.

Assim, partindo de um conjunto de mensagens de caráter individual, organizacional e contextual, os colaboradores conjecturam promessas, por parte da organização, que determinam o processo interpretativo de significados, processo percetivo de padrões de comportamento e de aprendizagem por observação (processo cognitivo), acerca de potenciais obrigações mútuas entre os colaboradores e a organização (contrato psicológico) onde exercem atividade (Figura 1).

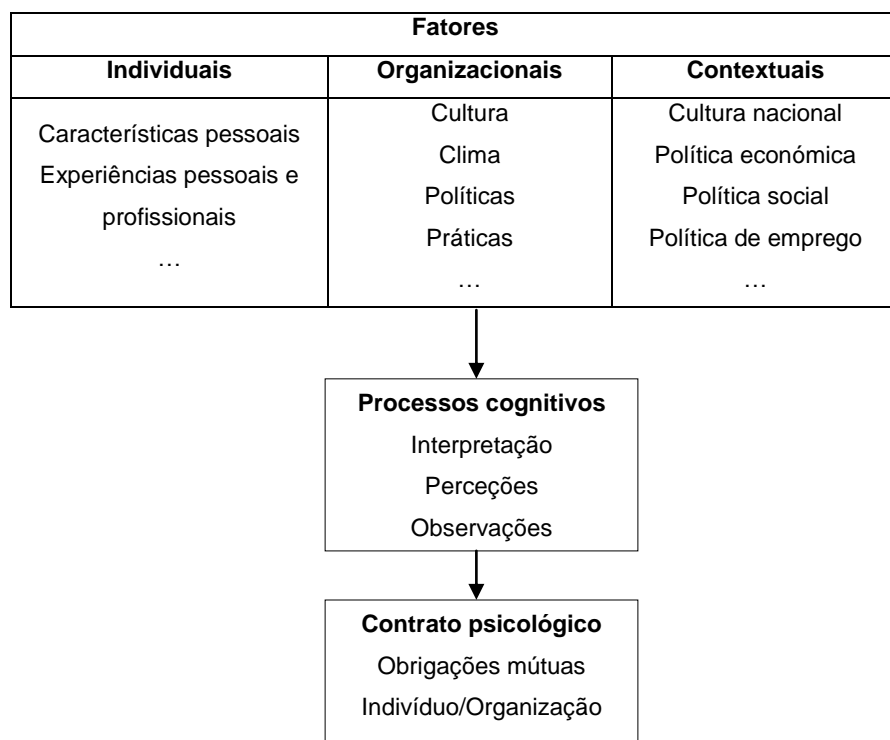


Figura 1 - Fatores que influenciam a formação do contrato psicológico

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007)

O contrato psicológico, enquanto esquema mental construído sobre um determinado contexto, baseia-se na ideia de promessa, conferindo-lhe uma natureza relativamente estável e durável. No entanto, de acordo com a literatura, este pode ser desenvolvido e alterado durante a permanência do colaborador na organização (Lopes, 2012).

O fator contextual assume, atualmente, um papel primário, pois tudo altera em ritmos nunca antes vistos e em tempos incertos (Lopes, 2012).

Para O' Leary-Kelly e Schenk (2000) citados por Correia e Mainardes (2010) consideram a existência de fatores individuais internos e externos que podem influenciar o desenvolvimento do contrato psicológico (Correia & Mainardes, 2010). Os fatores individuais internos, formados por motivos e expectativas, são estabelecidos pelo colaborador de acordo com o que espera receber através do contrato de trabalho. Os motivos e expectativas são, muitas vezes, associados a fatores económicos, sócio emocionais/profissionais e de autoestima e utilidade social. Os fatores individuais externos incluem a informação social transmitida por vários atores organizacionais. Os comportamentos percebidos pelos colaboradores, fruto da informação transmitida são, por vezes, cotados em trâmites de equidade, integridade e confiabilidade em comparação com os seus colegas e com o processo de troca com a organização.

Para Rousseau (1996), citada por Lopes (2012), existem dois processos que podem alterar o contrato psicológico são eles: a acomodação e/ou a transformação; O processo de acomodação modifica, clarifica, substitui ou expande os termos do contrato. O de transformação pode fomentar mutações radicais no contrato, sendo conjecturável que surjam até novas expectativas.

O contrato psicológico, quando bem orientado, pode impulsionar uma nova base de relacionamento e de comprometimento entre o colaborador e a organização. Quando mal gerido, pode conduzir a um sentimento de incumprimento dos termos do contrato (Wetzel, 2001).

Num ambiente em constante modificação como aquele que se vive hoje, a (re) avaliação, ou mesmo a renegociação do contrato psicológico serão processos frequentes. A literatura tem mesmo evidenciado a natureza dinâmica do contrato psicológico como resultado da evolução das necessidades e relações entre colaboradores e as organizações. O contrato psicológico, uma vez formado, não permanece estático, mas em constante evolução (Tyagi & Agrawal, 2010) reflexo da interação entre os colaboradores e a ação dos diferentes atores organizacionais, (verbais ou não verbais, mais ou menos consciente), produzindo um quadro de expectativas sobre a relação (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). O contrato psicológico acompanha a própria dinâmica interna da organização e abrange as contingências do ambiente em que se integra (Lopes, 2012). Para o colaborador, poderá afirmar-se que o contrato psicológico deriva das mudanças internas que acontecem naturalmente ao longo do tempo, como parte de um processo de maturação, o desenvolvimento pessoal, o envelhecimento e a duração do contrato (Tyagi & Agrawal, 2010). Se as alterações que advêm da própria dinâmica do contrato psicológico não ultrapassarem os limites que os colaboradores estabelecem como aceitáveis, este mantém-se equilibrado, não havendo prejuízo no comprometimento ou no desempenho organizacional (Correia & Mainardes, 2010).

Os dois limites que influenciam a capacidade de aceitação e os termos e conteúdos do contrato psicológico segundo Correia e Mainardes (2010) são a existência, ao nível do colaborador, de crenças relativas a uma relação de troca com a outra parte do contrato e, simultaneamente, a presença de expectativas sobre um conjunto de obrigações recíprocas que o colaborador e organização acreditam estar comprometidos.

1.2.2. Tipos e conteúdos do contrato psicológico

Como referido anteriormente, o contrato psicológico é individual e único, podendo existir tantos contratos quanto o números de colaboradores em cada organização. Todavia, pode-se criar uma tipologia de contratos resultante da interceção de duas dimensões: a duração do contrato formal de trabalho e os termos de desempenho, que incluem os objetivos estabelecidos pela organização e as compensações face ao resultado do desempenho (Anderson & Schalk, 1998). Cada tipo de contrato psicológico refere-se aos termos concretos que fazem parte da relação de troca percebida entre colaborador e organização (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

O contrato psicológico varia ao longo do tempo nas duas dimensões, resultando em quatro formas-tipo de contrato: transacional, relacional, equilibrado e transicional (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). As características das quatro formas estão representadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de contrato psicológico

		Termos de desempenho	
		Especificado	Não especificado
Duração do contrato	Longo prazo	Equilibrado Elevado comprometimento, integração/identificação Crescimento contínuo Apoio mútuo Dinâmico	Relacional Elevado envolvimento, empenhamento afetivo, integração/identificação Estabilidade
	Curto prazo	Transacional Pouca ambiguidade Abandono fácil/ <i>turnover</i> Envolvimento trivial Disponível para novos contratos Pouca aprendizagem Frac integração/identificação	Transicional Ambiguidade Contingência Alto <i>turnover</i> Instabilidade

Fonte: Elaborado a partir de Ferreira (2007) e Lopes (2012)

A investigação empírica atribui maior relevância à dicotomia do contrato transacional e relacional (Rousseau, 1989). O quadro 2 ilustra as cinco dimensões que diferem de um contrato para o outro. São elas: o *focus* do contrato; a duração do contrato; a estabilidade da natureza das funções acordadas; a abrangência, referente à influência do trabalho sobre a identidade e autoestima do colaborador; e a tangibilidade, que se reporta aos limites de responsabilidade do colaborador (Anderson & Schalk, 1998).

Quadro 2 - Principais diferenças do contrato transacional e relacional

Contrato transacional		Contrato relacional
Económico Extrínseco	Focus	Económico emocional Intrínseco
Específico	Duração	Indefinido
Estático	Estabilidade	Dinâmico
Estreito	Abrangência	Abrangente
Público	Tangibilidade	Subjetivo

Fonte: Elaboradora a partir de Rousseau (1995) e Ferreira (2007)

A literatura distingue claramente os elementos transacionais dos relacionais (J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson et al., 1994; Rousseau, 1990). No entanto, não conseguiu encontrar suporte para a exclusividade desses elementos (Isaksson, Cuyper, Oettel, & Witte, 2010). Isto implica que podem existir várias combinações possíveis de contratos psicológicos transacionais e relacionais (Isaksson et al., 2010). Adicionalmente, a natureza subjetiva do contrato psicológico possibilita aos colaboradores experimentarem características de ambos os contratos, podendo coexistir uma variedade de formas intermédias (Correia & Mainardes, 2010).

Rousseau (1995) afirma que os elementos relacionais podem ser adicionados a um contrato psicológico que era inicialmente de natureza transacional. Também McLean Parks et al. (1998) sugerem que a natureza económica que caracteriza os contratos psicológicos transacionais pode produzir pouca variação. Esta interpretação pode ser descrita através de um modelo de camadas de conteúdo do contrato psicológico. Esse modelo refere que todos os contratos psicológicos partilham um núcleo de trocas transacionais. As promessas relacionais adicionam-se a uma base comum para mostrar aos colaboradores e organização a intenção de fazer mais do que o necessário. Assim, contratos relacionais podem ter conteúdo relacional e transacional, enquanto os contratos transacionais terão apenas conteúdo transacional e nenhum conteúdo relacional (Cuyper, T. Rigotti, Witte, & Mohr, 2008). Os estudos que sugerem um modelo de camadas de conteúdo do contrato psicológico têm sido largamente especulativos ou exploratórios, possivelmente porque o modelo de camadas tem sido relacionado com a posse e o desenvolvimento do contrato psicológico ao longo do tempo (Isaksson et al., 2010).

As principais características dos quatro tipos de contrato são apresentadas a seguir, associando os trabalhos de Dabos e Rousseau (2004), Ferreira (2007) e Lopes (2012):

O contrato psicológico transacional é caracterizado pelo intercâmbio de natureza económica, pela duração limitada de curto prazo e pela explicitação e especificação do desempenho desejado. Neste tipo de contrato, o envolvimento emocional, dedicação e lealdade são reduzidos. Os colaboradores estão mais preocupados com a remuneração e com os benefícios individuais do que em serem bons cidadãos organizacionais.

O contrato psicológico relacional é dinâmico e sócio emocional. Baseia-se na confiança, reunindo expectativas de estabilidade e compromissos a longo prazo e permite a contribuição para a troca recíproca com a organização. A confiança pode ser conceptualizada como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou o comportamento do outro (Rousseau & Tijoriwala, 1998). As suas principais características são: a duração do contrato ser aberta; existir um investimento considerável na formação adequada aos colaboradores; haver um elevado grau de mútua interdependência entre as partes e barreiras à saída da organização; a existência de compromisso afetivo para além do remuneratório; o estabelecimento de relações com todos os colaboradores da organização; verificar-se dinamismo e sujeição à mudança; possibilitar condições afetas à vida pessoal; permitir compensações subjetivas e implícitas. Neste tipo de relacionamento abonam sentimentos de envolvimento afetivo que, na maioria dos casos, comprometem a organização a providenciar mais do que o suporte remunerativo.

O contrato transicional ocorre quando as organizações procuram grande flexibilidade, consequência das mudanças organizacionais despoletadas pelas fusões ou alterações dramáticas do mercado. Caracteriza-se pela ausência de compromisso por parte da organização a respeito do futuro do emprego (duração limitada), assim como poucas exigências sobre os requerimentos de desempenho. Os trabalhadores não confiam na empresa.

O contrato equilibrado permite o sucesso económico e oportunidades de carreira do colaborador. Caracteriza-se por ser dinâmico e com duração indefinida, com exigências sobre o rendimento bem especificadas e sujeitas a mudanças ao longo do tempo. Contempla tanto aspetos relacionais (valores e compromissos partilhados), como a necessidade de obter êxitos específicos nos negócios.

Nos quatro tipos de contrato é possível identificar os deveres/ obrigações do colaborador e da organização. Assim, o Quadro 3 sintetiza as principais responsabilidades de cada agente para cada tipo de contrato psicológico.

Quadro 3 - Deveres/obrigações do colaborador e da organização nos quatro tipos de contrato psicológico

		Deveres/obrigações	
		Colaborador	Organização
Tipo de contrato	Transacional	Desempenhar de acordo com o que lhe é remunerado; Ser responsável pela sua própria carreira profissional; Respeitar os valores organizacionais, não sendo necessário que se identifique com eles; Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou ser leal; Trazer um “valor acrescido” para a organização;	Remunerar em função do desempenho; Aceitar como legítima a saída do colaborador; Especificar as funções do colaborador com um mínimo de ambiguidades; Sem quaisquer obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para o desenvolvimento da carreira do colaborador.
	Relacional	Leal à organização; Empenho em todas as tarefas; Comportamento de cidadania organizacional; Resignação com as normas definidas pela organização; Identificação com os valores organizacionais.	Remunerar com justiça o bom desempenho; Possibilitar oportunidades de formação e desenvolvimento da carreira; Contribuir para a segurança/estabilidade de emprego; Providenciar ajuda ao bem-estar do colaborador e da sua família.
	Transicional	Crença que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções; Incerteza das suas obrigações e deveres para com a organização; Diminuição de expectativas de retorno organizacionais relativamente ao passado.	Esconde informação importante dos colaboradores; Desconfia dos colaboradores; Tenta avaliar a incerteza dos colaboradores; Institui mudanças que reduzem as remunerações e benefícios dos colaboradores, piorando a qualidade de vida no trabalho.
	Equilibrado	Desenvolver competências com valor no mercado e que valorizem a organização; Ajudar a organização a tornar-se mais competitiva; Desempenhar novas e significantes funções, em decorrência dos desafios cada vez mais exigentes.	Promover a empregabilidade; Gerar oportunidades de carreira; Promover uma formação contínua do colaborador e auxiliá-lo nas tarefas progressivamente mais exigentes; Remunerar em função do desempenho.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007) e Lopes (2012)

A literatura existente não apresenta trabalhos específicos sobre o conteúdo do contrato psicológico no setor público. Uma possível justificação é o fato de a relação contratual até há pouco tempo ser de caráter tradicionalmente consistente, homogêneo e estável, caracterizado por progressão pela antiguidade em troca da lealdade organizacional. Outra justificação apontada é o papel mediador dos sindicatos da função pública, que negociavam diretamente os interesses dos colaboradores, sindicalizados ou não, com os órgãos governamentais (Lopes, 2012).

1.3. Incumprimento do contrato psicológico: rutura e violação

1.3.1. Conceitos de rutura e violação do contrato psicológico

A percepção subjetiva do contrato psicológico de cada colaborador torna complexo o seu conhecimento, além de que é baseada (ou não necessariamente) nas ações/inações da organização (Robinson, 1996) que podem ser expressas nas ações dos colaboradores (Morrison & Robinson, 1997). A avaliação do contrato psicológico processa-se quando o colaborador avalia a discrepância entre conteúdo e o cumprimento dos termos do contrato psicológico. Neste processo de avaliação, o incumprimento refere-se especificamente à percepção de que as obrigações ou direitos não foram cumpridos (Robinson & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994). Quando os colaboradores percecionam incumprimento de expectativas (promessas), isto pode conduzir a efeitos prejudiciais sobre as suas atitudes e comportamentos (Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

Inicialmente, a literatura era unânime no uso do termo violação do contrato psicológico (VCP) como sinónimo do seu incumprimento. Assim, a VCP foi definida, particularmente em estudos empíricos, como a percepção do colaborador sobre a falha de uma ou mais obrigações da organização relativas às promessas anteriormente feitas (Robinson & Rousseau, 1994; Shore & Tetrick, 1994).

O modelo desenvolvido por Morrison e Robinson (1997), representado pela Figura 2, explica o processo através do qual a VCP ocorre.

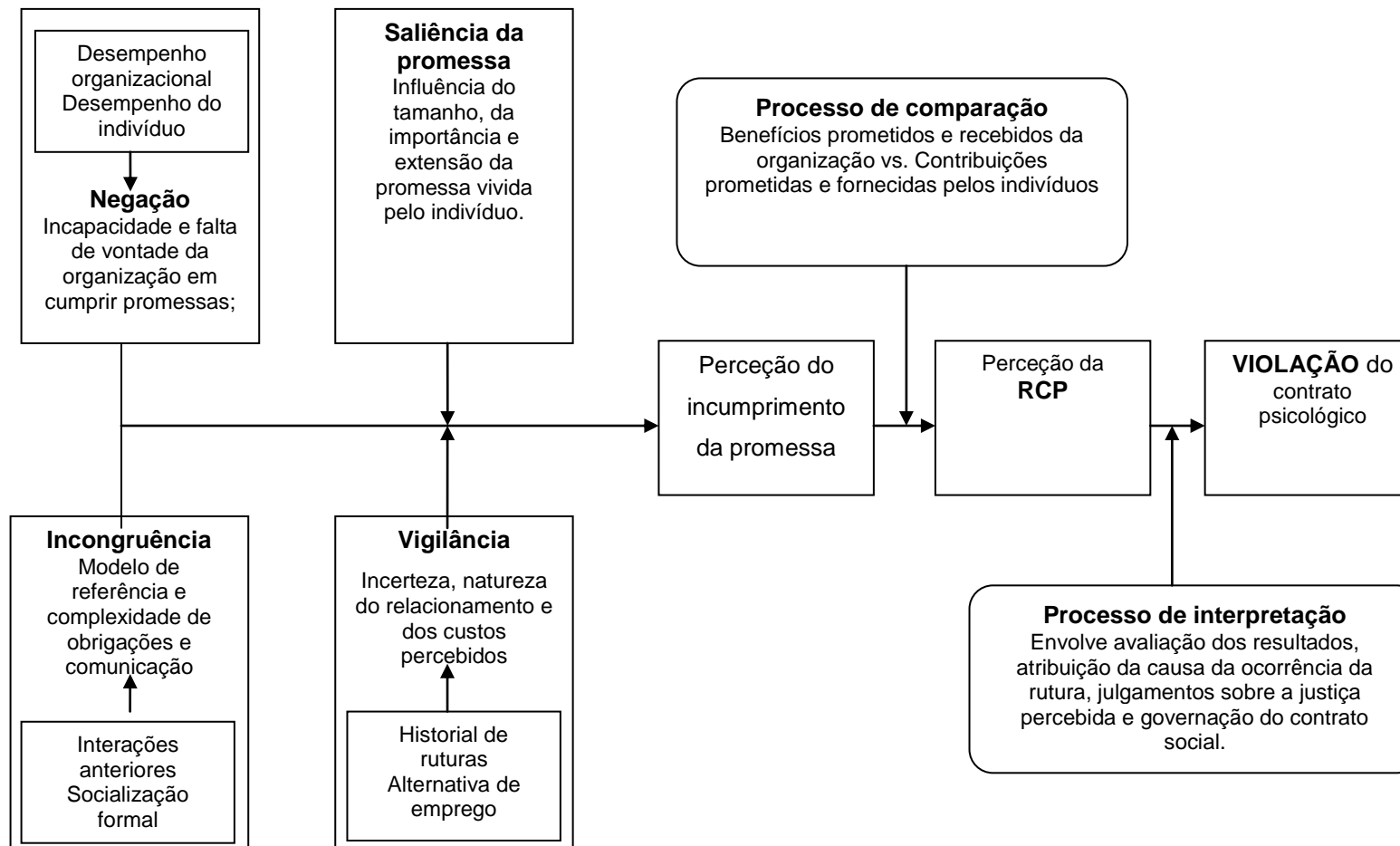


Figura 2 - Modelo de desenvolvimento da VCP

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007), Lopes (2012) e Morrison e Robinson (1997)

Os dois fatores que contribuem para a rutura do contrato psicológico (RCP) são: a negação e a incongruência (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000). A negação surge quando a organização falha o cumprimento da promessa, seja esta originada pela incapacidade da organização em cumprir as obrigações face a diversas circunstâncias, seja pela falta de vontade da organização em cumprir as respetivas promessas. Já a incongruência acontece quando o colaborador e a organização têm diferentes entendimentos sobre uma determinada obrigação ou sobre a sua natureza. É impulsionada por estruturas cognitivas individuais que representam o conhecimento organizado sobre um determinado acontecimento _ esquemas divergentes entre as partes _ e por uma complexidade e ambiguidade de obrigações e comunicação que têm relação direta com a incongruência (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000).

A negação e a incongruência podem conduzir a um sentimento de discrepância entre o que foi percebido como prometido e aquilo que foi percecionado como satisfeito e dependem particularmente da relevância da promessa e da vigilância (Lopes, 2012).

A saliência refere-se ao grau em que uma situação se destaca do seu contexto e é afetada pelo tamanho da discrepância, pela importância da promessa para o colaborador e pela extensão em que a promessa é vivida na mente do colaborador. A vigilância (monitorização), por sua vez, refere-se à medida que o colaborador controla o grau de cumprimento do contrato psicológico por parte da organização, existindo três fatores que afetam este controlo: a incerteza do colaborador face à manutenção do contrato psicológico pela organização (maior incerteza implicará maior monitorização); a natureza (força) da relação entre colaborador e organização (um contrato psicológico de natureza transacional implicará uma maior vigilância) e, finalmente, os custos percebidos da perceção da rutura (custos percebidos como grandes implicarão menor vigilância, devido à sensação de prejuízo eminente) (Ferreira, 2007).

Após a perceção de incumprimento, desenvolve-se, inevitavelmente, um processo de comparação entre o que foi prometido e cumprido pela organização e o cumprimento das obrigações do colaborador. Assim, a rutura verifica-se quando existe discrepância entre o rácio dos benefícios dados/ benefícios prometidos pela organização e o rácio das contribuições dadas/contribuições prometidas pelo colaborador. Se o rácio da organização for menor do que o do colaborador, este último determina, com maior probabilidade, a ocorrência de uma rutura no seu contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). O processo comparativo conduz a leituras distintas por parte de diversos colaboradores, devido à subjetividade inerente. Daí que seja influenciado por um conjunto de enviesamentos cognitivos, por propensões ou experiências pessoais ou pela própria natureza da relação (Lopes, 2012).

Para diferenciar um estado de rutura de um estado de violação, surge o processo “interpretação”, que permite atribuir significado ao acontecimento e circunstâncias envolvidas na rutura do contrato (Santos & Gonçalves, 2010). Este processo envolve avaliação dos resultados quanto à magnitude do desequilíbrio; grau de intencionalidade do incumprimento da promessa/obrigação (atribuição da causa) e julgamentos de (in)justiça compreendida e governação do contrato (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000).

O modelo de desenvolvimento de VCP acima apresentado foi testado por Robinson e Morrison (2000) num estudo realizado a 147 ex-alunos de um *Master Business Administration* (MBA). Os autores concluíram que a percepção de rutura era mais provável quando a organização revelava fraco desempenho, influenciando a negação. Adicionalmente, a percepção de rutura era menos provável quando o colaborador experimentava um processo formal de socialização e interação com os membros da organização antes da contratação, influenciando a incongruência. Relativamente ao processo de comparação, o historial de ruturas anteriores e a existência de alternativas de trabalho no momento da contratação aumentavam a probabilidade de percepção de rutura, influenciando a vigilância. Os resultados também revelaram que a percepção de violação dos colaboradores é maior quando estes atribuem ocorrência da rutura à negação (Robinson & Morrison, 2000).

A maioria da literatura corrobora que a violação e a rutura são constructos usados por vezes indistintamente (Zhao et al., 2007). Porém, Morrison e Robinson foram os primeiros autores a distinguir os dois construtos. A rutura é uma percepção cognitiva do colaborador sobre as promessas não cumpridas pela organização (Morrison & Robinson, 1997; Zhao et al., 2007). A violação, por seu turno, é uma reação afetiva e emocional, resultado do processo de interpretação da rutura (Jafri & Jafri, 2012; Morrison & Robinson, 1997). Este processo determina a intensidade das emoções negativas que o colaborador irá experimentar (Robinson & Morrison, 2000), o resultado em si (a alegada violação) e, também, a procura de explicações que lhe permita determinar as razões do sucedido (Morrison & Robinson, 1997). Além disso, a experiência emocional dos resultados da violação resulta do processo de *sensemaking* que ocorre após a percepção de rutura (Robinson & Morrison, 2000). As várias emoções que podem ser vivenciadas são a decepção, frustração e, num patamar mais intenso, o sentimento de traição, raiva e amargura (Santos & Gonçalves, 2010; Tyagi & Agrawal, 2010).

Uma evidência empírica é de que nem todas as ruturas evoluem, necessariamente, para uma violação (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Tyagi & Agrawal, 2010). A literatura sugere, no entanto, que a rutura é o preditor mais direto da VCP (Ferreira, 2007; Usman Raja, Johns, & Ntalianis, 2004; Robinson & Morrison, 2000; Zhao et al., 2007). Suazo, Turnley, Mai-Dalton afirmam que, quanto maior for a percepção de rutura, maior a possibilidade de experiência de VCP (2005).

Enquanto a rutura se refere à percepção de incumprimento de uma obrigação, na violação é expectável que não existam condições para a sustentar (Lopes, 2012).

A interpretação do incumprimento do contrato psicológico pelo colaborador e pela organização apresentam, tendencialmente, um carácter assimétrico, normalmente com mais peso do lado do colaborador do que do lado da organização. Este desequilíbrio tenderá a intensificar os sentimentos de injustiça (Correia & Mainardes, 2010).

Os mecanismos que as organizações podem aplicar para minimizar a probabilidade de ocorrência de RCP dos colaboradores são, relativamente à negação, acautelar o que prometem, especialmente durante os períodos de declínio organizacional e, no que respeita à incongruência,

considerar o aumento da quantidade de contacto e comunicação entre os agentes organizacionais e os potenciais novos colaboradores (Robinson & Morrison, 2000).

Na perspetiva do colaborador, diversos são os fatores que determinam a perceção que cada um constrói acerca da realidade. O maior foco será atribuído à relação de confiança, à personalidade e à perceção de justiça na relação.

A relação de confiança desempenha um papel fundamental na manutenção das expectativas dos colaboradores, contribuindo para o aumento da sua capacidade em manter uma ligação próxima com os objetivos estratégicos da organização (Lopes, 2012). Numa referência específica à inserção da variável confiança na investigação existente sobre o contrato psicológico, Guest e Conway (2002) referem que esta diz respeito ao grau em que o colaborador está disposto a assumir situações de vulnerabilidade, no pressuposto de que a organização não o vai prejudicar. A confiança mútua que suporta a relação entre a organização e os colaboradores constitui um aspeto essencial na interação (Lopes, 2012).

A personalidade explica como as pessoas diferem nas suas interações sociais, nas reações à injustiça e na importância atribuída a vários resultados organizacionais extrínsecos e intrínsecos (Usman Raja et al., 2004). A personalidade influencia a forma de ver e interpretar o mundo e pode prever reações em ambiente laboral (Lopes, 2012). Assim, a diferença da personalidade de cada colaborador vai moderar o sentimento de VCP (Usman Raja et al., 2004).

A perceção de equidade, muitas vezes definida em termos de dimensão de justiça (D. Guest, 2004a), das normas e dos procedimentos, exerce forte influência sobre as reações dos colaboradores (S. Restubog, Bordia, & Bordia, 2009). Com o propósito de analisar os efeitos da justiça processual e do sentimento de equidade na relação de RCP, Restubog et al. (2009) investigaram os efeitos de justiça processual e o sentimento de equidade na relação entre a RCP e seus *outcomes*. Os resultados do estudo revelaram que, o tipo e intensidade da RCP são influenciados por forças interativas de disposição do colaborador e dos procedimentos organizacionais.

1.3.2. Antecedentes, consequências e impactos da perceção de incumprimento do contrato psicológico

Dizer que os contratos psicológicos podem apresentar desequilíbrios significa que nem sempre é percebida correspondência entre o que é esperado e aquilo que é, efetivamente, alcançado. Os colaboradores procuram minimizar essas disparidades através de respostas atitudinais ou comportamentais.

Dentro do referencial teórico, o processo de rutura tem merecido mais atenção dos investigadores do que o processo de violação. Quando se analisam os antecedentes da RCP, constata-se que existem poucos estudos sobre o tema, o que pode provocar alguma admiração, pois conhecer causas da rutura favoreceria uma intervenção preventiva de ocorrência de rutura ou violação.

Como os colaboradores atuam num contexto composto por membros da organização, estes exercem pontos de referência essenciais no modo como os colaboradores percebem o incumprimento do contrato psicológico (Lopes, 2012).

Tendo em consideração os pressupostos atrás citados, os antecedentes suscetíveis de exercer influência sobre os contratos psicológicos totalizam um conjunto de fatores organizacionais, extraorganizacionais e individuais, materializados pela prática de gestão de recursos humanos, ambientes turbulentos caracterizados por forte volubilidade, por processos deficitários na comunicação organizacional, práticas de trabalho (atuais ou anteriores) e/ou características da personalidade (Lopes, 2012).

Dos fatores individuais identificados pela literatura, para esta investigação, destacam-se a idade, género e tipo de contrato formal de trabalho.

A idade do colaborador apresenta uma relação direta no contrato psicológico ao nível do impacto e consequências do seu incumprimento. Ao longo do tempo, os colaboradores mais velhos desenvolvem um contrato psicológico cada vez mais estável e mais resistente do que os colaboradores mais jovens e inexperientes. As rupturas de contrato podem ter um impacto mais intenso nos colaboradores mais jovens por possuírem esquemas mentais menos estáveis do que os colaboradores mais velhos (Rousseau, 2001). Outra diferença verificada pela literatura foi o facto de colaboradores mais velhos poderem ter diferentes tipos de contratos psicológicos em comparação com os mais jovens (Anderson & Schalk, 1998). As expectativas dos colaboradores mais jovens são mais altas do que os colaboradores mais velhos que possuem expectativas mais realistas (Thomas & Anderson, 1998; Vos et al., 2003). Por isso, uma RCP pode ser menos prejudicial para os colaboradores mais velhos do que os mais jovens (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2008). As características demográficas são consideradas como um fator determinante na percepção do trabalho entre colaboradores mais velhos e mais jovens. Quando o colaborador é mais velho do que a maioria dos outros colegas de trabalho, ele pode exibir piores atitudes no trabalho e receber um tratamento menos favorável dos outros por causa de um certo “preconceito”. Ao invés, quando as idades dos colaboradores são muito similares, estes podem ter uma percepção mais positiva de si mesmos e do seu ambiente de trabalho (Ng & Feldman, 2009). Tem sido sugerido que a RCP afeta de diferentes formas as atitudes no trabalho dos colaboradores mais velhos em comparação com os mais jovens. A meta-análise de sessenta estudos de Bal et al (2008) indicou que a RCP é menos negativa para colaboradores mais velhos relativamente à atitude no trabalho, à confiança e compromisso organizacional. No entanto, os colaboradores mais velhos reagiram mais negativamente em comparação com seus colegas mais jovens sobre a satisfação no trabalho. Para os autores, os processos biológicos, familiares ou mudanças mentais ao longo do tempo podem explicar o que é importante para os colaboradores, e como eles percebem o seu trabalho e carreira. Para os colaboradores mais velhos a experiência de se aproximar do fim da vida provoca uma mudança no sentido de apresentar objetivos emocionais relacionados sobre as metas de conhecimento, e um foco no bem-estar emocional. Encontram-se mais focados em manter uma relação positiva com a sua organização quando percebem ruptura do seu contrato psicológico. Consequentemente, a satisfação e o desempenho

dos colaboradores mais velhos são menos influenciados por eventos negativos do que colaboradores mais jovens, cujas necessidades de crescimento e de aprendizagem são impedidos por rupturas contratuais (Bal et al., 2008).

As investigações sobre as possíveis diferenças entre gêneros nos contratos psicológicos nas organizações são escassas (Rousseau, 1995). Embora às vezes seja sugerido que as mulheres têm uma noção diferente do contrato em relação aos homens (Herriot et al., 1997). As investigações existentes relatam diferenças de percepção de incentivo entre gêneros (Konrad, Corrigan, Lieb, & JR, 2000; Scandura & Lankau, 1997), no entanto, ainda falta estudar outras prováveis diferenças. No estudo de Scandura e Lankau (1997) concluiu que as mulheres em comparação com os homens estavam mais comprometidas e satisfeitas com o trabalho quando percebiam que a sua organização adotava políticas que estavam em consonância com o seu papel na família e o horário de trabalho flexível. Na meta-análise de Konrad, Corrigan, Lieb e JR (2000) foi verificado que homens e mulheres diferem significativamente em termos da importância que atribuíam a uma série de atributos do trabalho. As mulheres mostraram atribuir maior importância aos atributos do trabalho do que os homens. Especificamente, os resultados sugerem que as mulheres valorizam o ambiente físico de trabalho, prestígio, segurança no trabalho, bons colegas de trabalho, horário flexível, um bom supervisor, desafio, significado da tarefa, variedade e crescimento / desenvolvimento mais significativamente do que os homens. Os homens atribuíram maior importância na remuneração e responsabilidade do que as mulheres. Os autores referem ainda que, estas diferenças podem resultar da influência das características estruturais (por exemplo, as barreiras) de trabalho que variam por sexo ou a partir da internalização das normas mais gerais a respeito do que os homens e as mulheres devem comportar-se (Thompson, Pleck, & Ferrera, 1992). Embora esta linha de investigação seja nova para o estudo dos contratos psicológicos, esta pesquisa representa um importante contributo para a literatura do contrato psicológico. Alguns estudos têm evidenciado a existência de pouca diferença entre os sexos nas expectativas do contrato psicológico, sugerindo que as expectativas de trabalho das mulheres e dos homens convergem (Smithson e Lewis, 2000).

A literatura distingue dois tipos de contratos formais de trabalho: o contrato de trabalho temporário e o permanente. Rousseau (1995) argumenta que os colaboradores temporários apresentam um contrato psicológico mais transacional, enquanto os colaboradores permanentes um contrato psicológico mais relacional. A distinção fundamental entre os contratos psicológicos transacionais e relacionais é que o primeiro é baseado na troca económica de promessas e o segundo em trocas económicas e sócio emocionais de promessas. Pouco se sabe sobre as promessas feitas por colaboradores temporários em comparação com os colaboradores permanentes (Jong, Schalk, & Cuyper, 2009). Os mesmos autores referem ainda que os colaboradores temporários são propensos a investir consideravelmente na relação de trabalho com vista a aumentar a sua possibilidade de fazer a transição para o trabalho permanente ou antecipando uma troca equilibrada. Além disso, tendem a investir menos nos casos em que eles não esperam um futuro emprego e quando a organização não oferece oportunidades para o seu desenvolvimento. Em contraste, os colaboradores permanentes podem ser mais propensos a ter

um contrato psicológico com base em mútuas obrigações, isto é, um contrato psicológico que retribui intenções da organização a investir no colaborador que não é necessariamente recíproco. Colaboradores permanentes são, frequentemente considerados, como cruciais para o funcionamento da organização, devido à sua experiência por isso podem sentir-se excessivamente seguros, o que pode levá-los a contribuir menos em relação aos investimentos da organização (Jong et al., 2009). No estudo de De Cuyper, Rigotti, De Witte, e Mohr (2008), concluiu que os colaboradores temporários em comparação com os permanentes eram mais propensos a ter contratos psicológicos com menos promessas feitas pela organização.

Para minimizar o impacto de alguns desses antecedentes, surgem, na literatura, referências a algumas estratégias que podem ser adotadas pelas organizações. No momento da contratação, a organização deverá definir promessas realistas (Rousseau, 1995). Especificamente, no processo de entrevista, a comunicação das responsabilidades e expectativas do colaborador deverá ser clara e honesta, assim como o que se vai oferecer em troca. Adicionalmente, a organização deverá aumentar a eficácia das suas práticas, proporcionando um ambiente de trabalho saudável, que limite a probabilidade de expectativas irreais entre os recém-chegados (Arain et al., 2012). Um estudo conduzido por Knights e Kennedy (2005) com o intuito de analisar o impacto da VCP na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional nos colaboradores públicos australianos concluiu que existe uma relação negativa entre a VCP e a satisfação no trabalho, assim como, o compromisso organizacional. Da amostra de 251 colaboradores, apenas 45,8% concordaram que a natureza do seu trabalho estava de acordo com as promessas feitas no recrutamento, e 66,4% pactuaram que a organização não tinha deturpado a perícia, estilo de trabalho ou a sua reputação, assim como, a dos seus colaboradores (Knights & Kennedy, 2005). O diálogo constante e as reuniões são suscetíveis de influenciar as reações afetivas e a percepção de rutura por parte do colaborador. Estes meios promovem a disseminação da informação organizacional, permitindo ao colaborador participar na tomada de decisão e adotar mudanças na relação de trabalho (Arain et al., 2012). Assim, as práticas de gestão de recursos humanos e, especificamente, a comunicação estratégica organizacional, deverão ser desenvolvidas de uma forma integrada, para evitar, posteriormente, interpretações indesejadas e condutoras a uma percepção de RCP, no todo ou em parte (Vieira, 2007).

A literatura revela a existência de uma relação substancial entre a percepção de incumprimento e os diversos *outcomes* relativamente às atitudes e comportamentos. Para Cantisano e Domínguez (2007), o incumprimento do contrato está associado à diminuição do desempenho esperado e ao aumento de atitudes e comportamentos indesejáveis, tanto para o colaborador como para a organização, nomeadamente comportamentos de diminuição da satisfação laboral, de compromisso organizacional e comportamentos de cidadania, bem como de aumento da intenção de abandono e/ou negligência das tarefas.

As principais categorias de reação à percepção de RCP são (1) a saída do colaborador da organização, quando deixa de acreditar na relação de trabalho; (2) reclamação, como ferramenta de ajuste das discrepâncias; (3) diminuição de lealdade, ficando o colaborador menos predisposto a agir em favor da organização; (4) comportamento de negligência sobre as suas obrigações e

baixa preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e com os recursos da organização; (5) perda do comprometimento organizacional, levando à diminuição dos índices de desempenho organizacional e dificuldade na execução das estratégias organizacionais; (6) vingança, enraizada na natureza humana, ultrapassando o ambiente económico e estrutural _ ocorre frequentemente após o abandono explícito por parte do colaborador (7) depressão, quando o incumprimento de um ou mais termos do contrato se reflete ao nível da saúde física e psíquica (Menegon & Casado, 2006; Turnley & Feldman, 1999).

Na literatura proliferam modelos que circunscrevem a RCP e VCP, as suas causas e consequências, assim como variáveis moderadoras que estão implicadas em ambas as situações.

O primeiro modelo foi desenvolvido por Rousseau (1995) que considera que as quatro reações mais comuns quando se percebe a rutura ou violação do contrato suportado são:

1. A saída. O que implica a interrupção voluntária da relação de trabalho por dois motivos: ou a organização despede o colaborador com baixo desempenho ou o colaborador prefere deixar a organização, em que não confia;

2. A expressão de opinião, em que o colaborador e a organização podem expressar as suas opiniões relativas à violação do contrato, podendo conduzir a um esforço para negociar as partes que violaram o acordo e à resolução de potenciais problemas de forma construtiva;

3. O silêncio, que significa uma resposta passiva, sem nenhuma reação, com a esperança de que as condições mudem, no futuro, para condições favoráveis;

4. A destruição/negligência, que implica uma indiferença passiva para com deveres e interesses da organização, ou a realização de comportamento contraproducente mais ativo.

Para compreender as relações de trabalho contemporâneas, Guest (2004b) construiu um modelo, representado pela Figura 3, que reflete uma dinâmica mais integrativa do contrato psicológico, considerando causas, natureza e consequências.

Na conjuntura económica marcada pela competitividade dos mercados e consequente rentabilização do desempenho, o modelo de Guest demonstra que, neste momento, é mais importante, não apenas compreender a formação do contrato psicológico e os seus impactos, mas sobretudo, perceber de que forma se pode estruturar e dinamizar o contrato psicológico, orientando-o para os colaboradores de elevado desempenho (Correia & Mainardes, 2010).

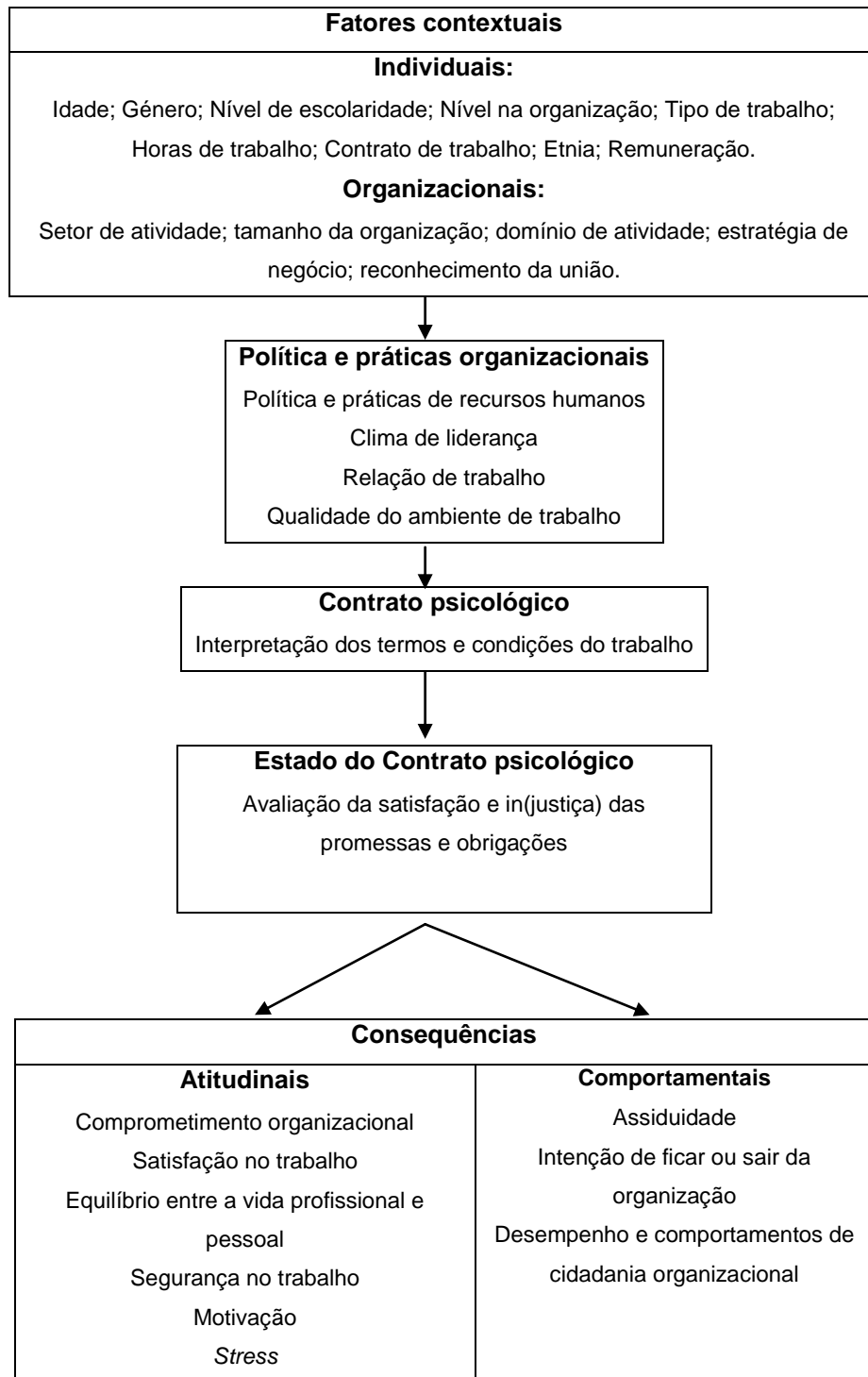


Figura 3 - Modelo de aplicação do contrato psicológico

Fonte: Adaptado a partir de Guest (2004b)

As expectativas não correspondidas e a perda da confiança medeiam a VCP e as reações comportamentais do colaborador (Robinson, 1996). Assim, as consequências atitudinais e comportamentais são o reflexo da avaliação do contrato psicológico do colaborador e das ações da organização (Rousseau, 1989).

A investigação atual atribui importância aos elementos transacionais e relacionais na compreensão das implicações da RCP e VCP. Maioritariamente, as violações atribuídas à organização estão associadas à diminuição das obrigações transacionais e relacionais percebidas pelo colaborador (Robinson et al., 1994). Este facto pode ser explicado devido à procura, por parte do colaborador, do restabelecimento da justiça, aumentando a sua percepção sobre aquilo a que tem direito, ou diminuindo a percepção do que deve, ou de ambas as situações.

Quando a percepção de violação é atribuída às decisões estratégicas da organização, esta percepção terá maior impacto nos colaboradores (Shore & Tetrick, 1997) do que quando à violação forem atribuídas causas que estão fora do controlo da organização (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002; Turnley & Feldman, 1999).

Através da análise da literatura integral, conclui-se que, na generalidade, a VCP tem implicações na satisfação no trabalho (Tekleab & Taylor, 2003); na diminuição do compromisso organizacional (J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000); na intenção de abandono, na rotatividade e absentismo (Robinson, 1996; Tekleab & Taylor, 2003; Turnley & Feldman, 2000); na diminuição da confiança na organização (Robinson & Rousseau, 1994); na diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Jafri & Jafri, 2012); no aumento da exaustão emocional (Johnson & O' Leary-kelly, 2003); aumento de comportamentos individuais de gestão de carreira direcionados para fora da organização atual (Ferreira, 2007) e na diminuição do desempenho (Johnson & O' Leary-kelly, 2003; Robinson, 1996).

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete o sentimento do colaborador em relação ao seu trabalho. As estratégias organizacionais mais utilizadas para provocar a satisfação organizacional estão relacionadas com aspetos de promoção, remuneração, supervisão, relações com colegas de trabalho, condições de trabalho, natureza do próprio trabalho, comunicação e segurança no trabalho. Quando o colaborador sofre uma discrepância entre o que era esperado e o que foi recebido em uma ou mais dessas estratégias, este pode experimentar uma diminuição na sua satisfação no trabalho, especialmente se essas variáveis forem consideradas muito importantes para o colaborador (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994). A literatura existente que analisa a influência da VCP sobre a satisfação no trabalho conclui que, no geral, quanto mais acentuada for a sua percepção menor será a satisfação experimentada no trabalho (Arain et al., 2012; Knights & Kennedy, 2005; U. Raja, Johns, & Bilgrami, 2011; Usman Raja et al., 2004)

O compromisso organizacional é definido como uma forte identificação com a organização. O compromisso reflete a aceitação, pelo colaborador, dos objetivos organizacionais, vontade de trabalhar e o desejo de permanência na organização (Knights & Kennedy, 2005). Maior percepção de VCP implica menor compromisso organizacional (J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Johnson & O' Leary-kelly, 2003; U. Raja et al., 2011; Usman Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005; Suazo, Turnley, Mai - Dalton, & Mai-Dalton, 2005). O nível de compromisso organizacional percebido pode resultar noutras consequências para a organização, levando ao aumento dos custos e diminuição da produtividade. Na generalidade dos estudos, concluíram que maior percepção VCP implica maior grau de absentismo, rotatividade e intenção de abandono da

organização (Johnson & O' Leary-kelly, 2003; Knights & Kennedy, 2005; Usman Raja et al., 2004; Robinson, 1996; Tyagi & Agrawal, 2010).

A confiança/desconfiança são as construções que mais comumente afetam a percepção de VCP (Dulac et al., 2008; Robinson, 1996; Zhao et al., 2007). Se os colaboradores percebem que a organização está a cumprir as suas obrigações, eles desenvolvem um sentimento de confiança e acreditam que ela será fiel às suas promessas. A confiança entre as duas partes deve prevalecer, uma vez que fornece um mecanismo através do qual as partes podem trabalhar de forma eficaz e manter o relacionamento saudável (Jafri & Jafri, 2012). Quando se verifica uma rutura da confiança, o facto pode resultar em fortes reações emocionais e sentimentos de traição (Anderson & Schalk, 1998) podendo enfraquecer ou até desaparecer a confiança que foi estabelecida inicialmente (Robinson & Rousseau, 1994). Assim, quanto maior a percepção de VCP, menor a confiança na organização. Assim como, quanto menos confiável for a organização para o colaborador mais facilmente este desenvolve percepção de VCP (Jafri & Jafri, 2012). Quando a relação de trabalho assenta numa base sólida de confiança, esta pode acarretar uma série de benefícios para as organizações, incluindo efeitos positivos sobre as atitudes, percepções, comportamentos e resultados de desempenho (Tyagi & Agrawal, 2010).

O comportamento de cidadania é afetado pela VCP. *Per si* melhora a eficiência organizacional, eficácia e adaptabilidade, ajudando as organizações a enfrentar os desafios inerentes ao ambiente de negócios em rápida mutação (Jafri & Jafri, 2012). A investigação desta problemática conclui-se que, quanto maior for a violação percebida, menor será a frequência de os comportamentos de cidadania organizacional (J. A.-M. Coyle-Shapiro, 2002; Jafri & Jafri, 2012; Usman Raja et al., 2004; S. L. D. Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 2008; Robinson, 1996; Suazo et al., 2005; Turnley & Feldman, 1999, 2000). Por oposição, Johnson e O'Leary-Kelly (2003) concluíram que não existia efeito direto da VCP sobre o comportamento de cidadania organizacional. Os autores descobriram que os colaboradores lesados não retiravam o apoio aos seus colegas de trabalho se soubessem que os iam prejudicar.

As violações de contratos psicológicos podem ter um impacto diferente na carreira profissional de cada colaborador. O impacto da VCP é maior quando o colaborador coloca mais ênfase na relação de trabalho em si (Robinson & Rousseau, 1994). Os colaboradores com carreiras profissionais de grande responsabilidade vêem a organização como um degrau na carreira interorganizacional (Rousseau, 1990). Eles acreditam que a sua carreira, composta por um relacionamento de longo prazo com a organização, irá valorizar, a curto e longo prazo, o relacionamento em si (Robinson & Rousseau, 1994). As obrigações e expectativas na relação de trabalho, impulsionadas pelo contrato psicológico, exigem mudanças no comportamento da gestão da carreira do colaborador. Num contexto de mudança de carreira, o estudo de Gerber, Grote, Geiser e Raeder (2011) examinou a eventual necessidade de (re) ajustes nas práticas de gestão de carreira. Os resultados do estudo concluíram que os colaboradores sem orientação na carreira não manifestaram reações à violação. Por outro lado, os colaboradores que possuem carreiras profissionais orientadas percecionam violação e com maior magnitude.

A VCP e o cinismo organizacional são construções compostas por expectativas não atendidas pelo colaborador e a organização. O cinismo organizacional refere-se à percepção que os colaboradores têm sobre a falta de integridade da organização. Assim, a aparente falta de integridade pode resultar em violações de expectativas fundamentais, dos colaboradores, como sinceridade, justiça e honestidade. Apesar das duas construções serem distintas estão relacionadas (Johnson & O' Leary-kelly, 2003). Assim, quanto maior VCP maior será o cinismo organizacional.

A investigação evidenciou diferentes impactos que a RCP e VCP exercem nos contratos transacionais e relacionais. Quando os colaboradores acreditam que possuem um contrato relacional com a sua organização, e se existir incumprimento, as consequências são maiores (Herriot et al., 1997). Assim, os contratos relacionais têm um impacto mais significativo na RCP e VCP. A importância do contrato relacional foi suportada por Herriot, Manning e Kidd (1997) quando verificaram que ao analisar as obrigações da organização e dos colaboradores a componente relacional, no grupo organizacional no qual se incluem os gestores, foi contabilizada mais frequentemente que a componente transacional. Similarmente, uma meta-análise examinou a influência de fatores psicológicos associados à RCP e os seus efeitos nos comportamentos dos colaboradores. Esta investigação revelou que a RCP tem um impacto significativo sobre as reações afetivas que, por sua vez, afetam importantes atitudes de trabalho e comportamentos (Zhao et al., 2007).

Os efeitos da VCP exercem um efeito negativo sobre o desempenho dos colaboradores. O colaborador tende a justificar a seu baixo desempenho atribuindo a causa à organização. No entanto, não se assume como responsável pela violação do contrato da organização (Shore & Tetrick, 1997). O comportamento desviante e intencional dos colaboradores provocados pela rutura de promessas pode violar as regras da organização e prejudicar o bem-estar de seus membros. Resultados de investigações concluíram que maior VCP implica menor produtividade e desempenho (Chao, Cheung, & Wu, 2012; Johnson & O' Leary-kelly, 2003; Robinson, 1996). Suazo, Turnely e Mai-Dalton (2005) corroboram estas conclusões, afirmando que a RCP está negativamente relacionada com o desempenho no trabalho.

As estratégias de *coping* podem ser consideradas como um efeito moderador face ao impacto que as consequências da VCP exercem sobre os colaboradores. Lopes (2012) define *coping* como o conjunto de estratégias que um indivíduo utiliza para gerir situações de ocorrência efetiva de danos, ameaças ou desafios com que se depara e para as quais não possui respostas preparadas. As estratégias de *coping* são eficazes se servirem o propósito de reduzir a tensão provocada por um determinado evento, permitindo aos indivíduos adaptarem-se a esse evento (Lopes, 2012). Existe um considerável suporte teórico que estabelece ligação entre emoções negativas e o uso de estratégias de *coping*, explicando que os colaboradores organizacionais tendem a envolver-se em estratégias de *coping* para reduzir as emoções negativas associadas à VCP (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008).

A investigação atual começa agora a considerar, além da perspetiva do colaborador, a percepção e reação da organização e dos respetivos gestores, no que respeita o contrato

psicológico e respetiva perceção de rutura e/ou violação (Chen, Tsui, & Zhong, 2008; Herriot et al., 1997; Si, Wei, & Li, 2008; Tekleab & Taylor, 2003). Os gestores como principais decisores de todas as políticas da organização. Daí que, as perceções de violação de uma parte sejam consideradas condição para provocar subseqüentes violações na outra (Tekleab & Taylor, 2003).

1.4. Os novos contratos psicológicos

O meio ambiente em que as organizações atuam tem sofrido mudanças, é complexo, incerto e volátil, devido aos avanços tecnológicos, ao crescimento económico, à evolução do mercado, às mudanças nos gostos dos consumidores, mudanças sociais e eventos políticos. Para as organizações, estas mudanças obrigam a um enorme esforço de adaptação. Também os gestores se têm tornado cada vez mais intolerantes para com os processos demorados e lentos de negociação, inerentes ao sistema convencional de trabalho (Cullinane & Dundon, 2006). Assim, as promessas e ofertas que são feitas num dia são, rapidamente, sujeitas a ruturas. Com o declínio da negociação coletiva e o aumento dos valores individualistas no seio das organizações, os acordos informais estão a tornar-se muito mais significativos.

Face aos pressupostos anteriores, as organizações começaram a abandonar o modelo-padrão que orientava as formas contratuais de trabalho e, conseqüentemente a romper parte do acordo psicológico, dando lugar a modelos mais flexíveis orientados para o mercado de trabalho (Hoffmann et al., 2008).

As principais mudanças significativas das relações de trabalho das formas do passado recente para as formas emergentes (Quadro 4) revelam que os colaboradores passaram a ser uma espécie de “residentes temporários” no condomínio organizacional (Lopes, 2012).

Quadro 4 - Diferenças entre as formas passadas-recentes e formas emergentes das relações de trabalho

Características	Formas de trabalho	
	Passado recente	Emergente
Focos	Segurança, continuidade e lealdade.	Troca e empregabilidade futura.
Configuração	Estruturado, previsível e estável.	Não estruturado, flexível, aberta à (re) negociação.
Base subjacente	Tradicional, equidade, justiça social e classe socioeconómica	Forças de mercado, competências e conhecimento “vendáveis” e valor acrescentado.
Responsabilidade da organização	Continuidade, formação profissional, segurança no trabalho e perspetiva de carreira	Recompensa face ao desempenho e equidade (percebida).
Responsabilidade do colaborador	Lealdade, assiduidade, desempenho satisfatório e cumprimento com as regras.	Capacidade de iniciativa, de inovação, de mudar para melhorar o desempenho e níveis excelentes de desempenho.
Relações contratuais	Formalizada, sobretudo através de contrato coletivo ou por negociação sindical.	Responsabilidade individual, reprojetoando as carreiras através de aquisição de novas capacidades pessoais e formação.
Gestão da carreira	Responsabilidade da organização, carreiras interna planeadas e facilitadas através da orientação de uma área pessoal.	Responsabilidade individual de negociar os seus serviços (interna e externamente).

Fonte: Adaptado de Anderson e Schalk (1998) e Correia e Mainardes (2010, p. 270)

A flexibilidade funcional é a regra do “jogo” (Tyagi & Agrawal, 2010). As organizações atuais impõem, cada vez mais, aos colaboradores que desempenhem o seu trabalho e, para além disso, que encontrem outras formas de o melhorar e de atingir novos níveis de desempenho. Também os colaboradores fazem exigências às suas organizações (quadro 5). Não há dúvida de que essas exigências criam um *stress* imenso nos colaboradores e na organização e o resultado é o aumento de mobilidade entre as pessoas, de oportunidades e de mecanismos para se interagir (Nicholson, 1996).

Apesar dos contratos psicológicos poderem estar em sucessiva rutura, a investigação não regista fenómenos de abandono organizacional massivo dos colaboradores (Lopes, 2012).

Quadro 5 – Exigências do colaborador e da organização

O colaborador quer	A organização quer
MAIS	
Oportunidades	Flexibilidade
Desafios	Trabalho em equipa
Avanço	Disponibilidade
Formação	Mobilidade
Apoio	Criatividade
Liberdade	Produtividade
Trabalho interessante	Rentabilidade
Dinheiro	Empreendedorismo
Autonomia	Chefia
Abertura	Visibilidade
Trabalho em equipa	Valor acrescentado
Consistência	Dedicação
Responsabilidade	Resiliência
Reconhecimento	Autoconfiança
Tempo livre	Mudanças
Estabilidade	Lealdade
Independência	Inovação
Diversão	Produção
MENOS	
Controlo	Segurança
Pressão	Certeza
Supervisão	Avanço
Incerteza	Tempo
Complexidade	Dinheiro
Hierarquia	Pessoal de apoio

Fonte: Adaptado de Hiltrop (2003)

A complexidade da realidade atual poderá conduzir a uma nova época, em que os contratos psicológicos deterão características dos quatro tipos (relacionais, transacionais, transicionais e equilibrados), podendo coexistir no mesmo espaço e tempo (Lopes, 2012).

1.5. Síntese do capítulo

A essência da relação de trabalho está a passar por mudanças fundamentais, particularmente para os colaboradores mas também para as organizações, como consequência do ritmo e natureza das mutações e evoluções nos domínios político, económico e social.

Da revisão da literatura efetuada verificou-se que o contrato psicológico fornece a base para explorar o processo e o conteúdo da relação de trabalho entre colaboradores e as organizações. Porém, é um modelo ainda pouco considerado/invocado pela gestão de recursos humanos das organizações quando pretendem analisar os efeitos das mudanças nas relações de trabalho e as suas consequências. Só recorrem a esse instrumento em casos de suscetíveis ruturas. Sendo, assim, é considerado um instrumento afastado da relação de trabalho.

Este contrato é percetivo, detendo um carácter subjetivo e idiossincrático, desvinculado do contrato formal. Uma vez desenvolvido, o contrato psicológico fica dependente da alteração e/ou progressão das mudanças individuais e organizacionais.

O incumprimento do contrato psicológico resulta numa perceção de discrepância entre o que é percebido como prometido e o que é efetivamente cumprido, com repercussões nas atitudes e comportamentos dos colaboradores organizacionais, podendo estabelecer a rutura de motivação e de desempenho, levando até mesmo à extinção do próprio contrato formal.

A flexibilização dos vínculos contratuais e as alterações dos direitos legalmente atribuídos ditaram a emergência de novas formas de trabalho e (re) avaliação dos contratos psicológicos, com especial significado nas organizações do setor público, onde até há bem pouco tempo o carácter das vinculações contratuais tanto, formais como informais, era bastante diferentes das da conjuntura atual.

A adoção de medidas de “castração” pode conduzir a repercussões frustrantes para os colaboradores e lamentáveis para as organizações. Daí que, seja importante, senão necessário, regular adequadamente o contrato psicológico de forma a minimizar os efeitos.

CAPÍTULO II: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONTRATO PSICOLÓGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.1. Razões para a reforma na administração pública

Os vários fatores que conduziram à transformação do serviço público foram a crise de *Welfare State Keynesianopelas*, disfunções e desvantagens da intervenção do Estado como garantia de bem-estar ou de estabilidade económica (Nunes, 2009), a insustentabilidade orçamental e gestonária (Madureira & Rodrigues, 2006a), a teoria das burocracias na gestão pública e as ineficiências, a desresponsabilização (Araújo, 2007b), o desenvolvimento tecnológico e a imperativa reorganização dos processos de trabalho, as imposições de uma sociedade mais esclarecida, as fortes influências das escolas e teorias que enfatizam um novo olhar com o intuito de justificar a emergência de novos modelos e paradigmas na AP (Lopes, 2012).

A reforma da gestão pública refere-se a um conjunto de medidas, deliberadamente assumidas, para melhorar o desempenho da AP no que concerne à qualidade, eficiência, eficácia e, ainda, coerentes com os princípios que a regem (Araújo, 2007b; Pollitt & Bouchaeart, 2011; Rocha, 2000).

Gerir a AP envolve administrar redes complexas compostas por diversos atores com aprendizagens, expectativas e comportamentos distintos, por grupos de pressão, políticos, instituições sociais e empresas privadas. Quando se verifica conflito de interesses entre esses atores, cabe à gestão pública geri-los (Madureira & Rodrigues, 2006b).

Em Portugal, nas últimas décadas, a reforma na AP tem-se centrado na questão da (falta de) eficiência vinculada ao número (excessivo) de funcionários públicos, com o intuito de reduzir o “tamanho” do Estado (Nunes, 2009). Contudo, as questões fundamentais deveriam prender-se com o papel do Estado na sociedade e com a questão dos objetivos e metas que condicionam a dimensão e perfil de competências dos agentes organizacionais (Araújo, 2005b; Lopes, 2012).

A introdução de novas normas, práticas de gestão de recursos humanos e tecnologias de trabalho só terão impacto na reforma da AP se existirem mudanças significativas na relação governação-administração, contornando o predomínio de comportamentos desajustados, segmentação de serviços e um clima de desconfiança mútua (Araújo, 2005b).

2.1.1. Impacto das medidas de austeridade económica na gestão de Recursos humanos da administração pública

As pressões de natureza financeira e económica, em virtude da atual crise que o país continua a atravessar conduziram a políticas de cortes orçamentais. As reformas nos serviços públicos e no investimento público, nomeadamente, na adoção de uma gestão de eficiente e moderada de recursos levaram, em alguns casos, a situações de grandes dificuldades de gestão e no funcionamento de alguns serviços (Araújo, 2005a).

Podemos considerar, de acordo com alguns autores (Caetano, 2007; Camara et al., 2007 citados por Lopes (2012), cinco funções essenciais da gestão de recursos humanos (apresentadas abaixo); para cada uma dessas funções registam-se alterações de fundo com a reforma da AP que vem sendo implementada. As funções consideradas são:

1. Recrutamento e seleção. O processo de recrutamento depreende o momento da decisão da abertura de um procedimento concursal e o processo de seleção dos candidatos. A principal função reside em captar os melhores talentos humanos para desenvolver determinadas funções na organização e permitir, desse modo, cumprir os seus objetivos.

2. Planeamento. O processo de planeamento envolve o desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que visam a satisfação das necessidades da organização, em termos de recursos humanos, numa perspetiva integrada e na dimensão temporal possível que suporte a continuidade da realização da missão sob condições adequadas.

3. Formação. A otimização do potencial humano das organizações resulta das exigências que se impõem às organizações. A formação profissional deve ser considerada no plano estratégico organizacional uma vez que é uma variável chave na incorporação da tecnologia, processos e as pessoas, cujo resultado não poderá advir da soma das partes.

4. Avaliação de desempenho (AD). O processo de avaliação compreende a emissão de um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador para a concretização das metas organizacionais, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação. Os sistemas de gestão de desempenho permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pela organização e, por outro, avaliar o contributo individual para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

5. Remunerações, incentivos e prémios. Os sistemas de recompensa têm como principal função suportar a estratégia organizacional, pois constituem mecanismo de atração, motivação e retenção dos recursos humanos.

O contexto de austeridade procura, essencialmente, resolver o problema do desequilíbrio orçamental e sanear as finanças do sector público, através da racionalização e da redução de benefícios da AP (Araújo, 2007a). O impacto direto na prática de gestão de recursos humanos das medidas de austeridade aprovadas aquando da realização do trabalho de investigação empírico¹, está realçado no Quadro 6 e tem como referência a Lei que aprova o orçamento do Estado para o ano de 2012² e o Memorando de entendimento celebrado entre o Governo e a Troika³.

¹ Que vigoravam no período de outubro a dezembro de 2012.

² Lei nº64-B/2011 de 30 de dezembro publicada na 1ª Série – nº 250

³ Aliança de três personagens do mesmo nível e poder que se reúnem em um esforço único para a gestão de uma entidade ou para completar uma missão. No caso considere-se o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Central Europeu (BCE) e a Comissão Europeia (CE).

Quadro 6 - Medidas de Austeridade na Gestão de Recursos Humanos

Gestão de Recursos Humanos	
Função	Medidas de austeridade
Planeamento: mapa de pessoal com a caracterização dos postos de trabalho	Cativar 2,5% das verbas totais dos serviços e organismos do Estado e 12,5% em investimento; As autarquias terão obrigatoriamente de reduzir no mínimo em 15% o número de cargos dirigentes nos primeiros seis meses de 2012.
Recrutamento e Seleção	Limitar admissões de pessoal na AP para obter decréscimos anuais em 2012-2014, de 1% por ano na administração central e de 2% nas administrações local e regional; Promover a mobilidade dos trabalhadores nas administrações central, regional e local.
Definição dos objetivos	Reforço de uma política de Serviço integrada que fomente a racionalização e otimização de recursos.
Formação	Por dificuldades orçamentais reduzir consideravelmente o número de frequência de ações de formação.
Avaliação do desempenho	A avaliação do desempenho e o tempo de serviço prestado não são contabilizados para efeitos de promoção e progressão, em todas as carreiras, cargos e, ou, categorias, incluindo as integradas em corpos especiais.
Remunerações, incentivos e prémios	Congelamento de remunerações até 2014; Funcionários públicos impedidos de trocar férias por dinheiro; Redução média de 5% dos salários do setor público aplicada em 2011 irá manter-se em 2012, eventualmente com os aperfeiçoamentos considerados necessários; Proibição de valorizações remuneratórias, designadamente os resultantes dos seguintes atos: Alterações de posicionamento remuneratório; progressões; promoções; nomeações; graduações em categoria ou postos superiores aos detidos; atribuição de prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim. Racionalização das horas extraordinárias e ajudas de custo; Revisão das carreiras ou categorias da função pública que ainda não foram adaptadas ao novo regime de vínculos, carreiras e remunerações; Revisão dos suplementos remuneratórios, nalguns casos no contexto da revisão das carreiras e corpos especiais aos quais estejam associados; Agravamento do corte salarial já existente para os funcionários

	públicos em situação de mobilidade especial; Redução parcial dos subsídios de férias e de natal para os funcionários públicos e pensionistas com salários acima de 600 euros e perda total dos subsídios nos salários acima de 1100 euros.
--	---

Fonte: Adaptado de Lopes (2012)

Lopes (2012) na sua investigação sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores da AP Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, concluiu que os colaboradores manifestaram um sentimento de incumprimento do contrato psicológico mas não foi provado a intenção de abandono, pelo menos de forma massiva, por parte dos colaboradores. Quando foi questionada a possibilidade mudar de emprego, 60% responderam que não. O estudo identificou que as razões mais evocadas para justificar o sentimento de incumprimento do contrato psicológico pelos colaboradores foram, na sua maioria, relativas à política de austeridade introduzida na prática de gestão de pessoas. Registou-se, simultaneamente, uma rutura da relação afetiva, consequência da rutura da confiança pela experiência de injustiça vivenciada, essencialmente ao nível distributivo e procedimental.

Como referido anteriormente, uma das consequências do incumprimento do contrato psicológico é o baixo nível de desempenho ou a diminuição desse nível (Cantisano & Domínguez, 2007; Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 1999). Estudos que exploram o impacto/influência de fatores organizacionais sobre o desempenho recorrem, muitas vezes, aos resultados obtidos pelos colaboradores no processo de AD vigente nas respetivas organizações, como indicador de desempenho óbvio ou de fácil acesso (Dias & Paraíso, 2010; Madureira & Rodrigues, 2011).

Na AP, a avaliação do desempenho é atualmente realizada através do SIADAP. Nas próximas linhas faremos uma breve descrição crítica do referido sistema.

2.2. Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública (SIADAP)

A AD permite identificar e mensurar as ações dos colaboradores na organização. A AD assume-se como um processo sistemático em que as organizações avaliam a eficácia e a eficiência de um colaborador medindo assim a sua contribuição ao nível de resultados atingidos ou comportamentos relevantes (Chiavenato, (2004). Aplica-se, na maioria das organizações, como um meio de promover o *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho no trabalho, sendo utilizada como base para a tomada de decisões, nomeadamente, sobre os aumentos salariais e promoções (Denisi, 2000).

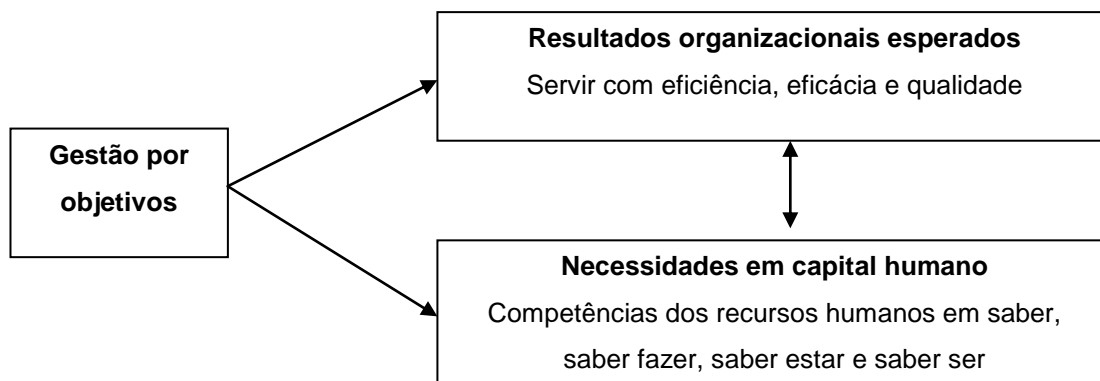
A AD, assumindo diferentes objetivos e processos, apresenta benefícios identificáveis, não estando, no entanto, isenta de críticas, porque, para avaliar o desempenho organizacional é importante analisar a eficácia, eficiência, relevância e viabilidade financeira, mas escrever e medir estes elementos levanta dificuldades e problemas. A avaliação da eficácia apresenta, como

primeira dificuldade, a definição de um conjunto de objetivos claros e precisos bem como o consenso sobre essas metas organizacionais. Outra dificuldade diz respeito ao conhecimento sobre os processos para atingir os objetivos propostos (meios, estratégias...), e sobre as pessoas que devem assegurá-los, para identificar objetivos e alcançar o consenso (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002).

Na AP o sistema que vigora é o SIADAP. Segundo Araújo (2007a), o SIADAP é um instrumento de gestão por objetivos. A gestão por objetivos tem de ser vista numa perspetiva estratégica, associando os organismos públicos a objetivos e resultados, numa nova filosofia de gestão, como um catalisador de forças que procura induzir alterações no funcionamento da organização e no comportamento dos colaboradores (Araújo, 2009). “A definição de objetivos constitui o principal pressuposto, não apenas da implementação do novo modelo de gestão, mas também da definição das iniciativas a realizar pelos ministérios e respetivas Unidades Orgânicas” (resolução do Conselho de Ministros, 53/2004). Porém apresenta algumas limitações que podem ser colmatas se os objetivos foram definidos como metas a serem alcançadas; estabelecimento de um período de tempo para a sua persecução; serem expressos em unidades suscetíveis de serem quantificáveis e permitir que os trabalhadores os alcancem (Araújo, 2007a).

O SIADAP foi implementado em 2004 – Lei nº 10/2004, de 22 de Março – e revogado em 2007 - Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro - tendo por base os princípios conceptuais da teoria da gestão por objetivos (Figura 4)

Figura 4 - A gestão por objetivos na gestão de recursos humanos⁴



No que concerne à avaliação dos trabalhadores, o SIADAP introduziu importantes mudanças no anterior modelo, introduzido em 1983, onde todos obtinham uma classificação de muito bom e bom, tendo sido contestado porque não identificava as aspirações dos colaboradores em relação à organização, nem o seu grau de satisfação e motivação, nem os desvios quanto às suas funções, nem as suas necessidades de formação profissional e ocultar informações relativamente ao funcionamento dos serviços (Araújo, 2009). Foi um modelo que, ao longo dos anos, servia apenas para cumprir uma formalidade da progressão da carreira.

⁴ Fonte: Elaborado a partir de Mota (2011)

O SIADAP procurou-se instituir mecanismos credíveis de incentivo ao mérito e de AD, quer dos serviços quer individuais.

O sistema integra três subsistemas (Art.º 9º):

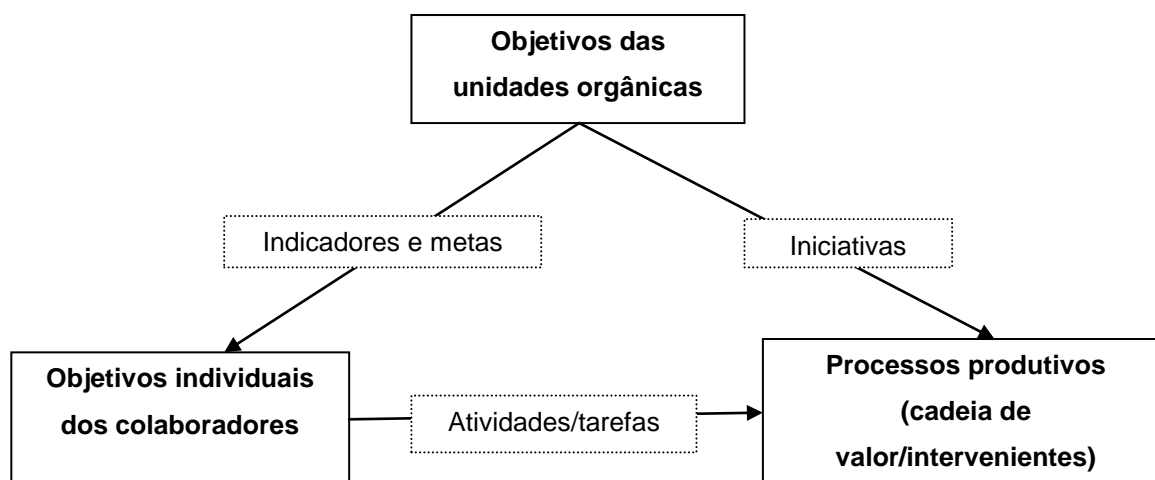
SIADAP 1 - O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da AP que tem carácter anual;

SIADAP 2 - O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da AP. Efetua-se por ciclos avaliativos de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço (cinco anos para os dirigentes superiores e três anos para os dirigentes intermédios), sendo feita no termo da comissão de serviço. O desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objeto de monitorização intercalar, correspondente ao ano civil e pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses;

SIADAP 3 - O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da AP. Tem carácter anual e diz respeito ao desempenho do ano civil anterior.

A metodologia a adotar, na identificação dos objetivos dos trabalhadores é a análise das cadeias de valor (conjunto de tarefas e atividades) dos processos produtivos inerentes aos objetivos das unidades orgânicas, e os intervenientes neste processo são os dirigentes intermédios (avaliador) e os colaboradores (avaliados).

Figura 5 - Processo para a identificação de objetivos do SIADAP⁵



O desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço, e incide sobre os seguintes parâmetros (artº.45º): “resultados” obtidos na prossecução de objetivos individuais, em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e “competências” que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais, adequadas ao exercício duma função.

O parâmetro “Resultados” decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, por confronto entre resultados alcançados e resultados esperados. Estes objetivos devem ter em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica, bem como a

⁵ Fonte: Elaborado a partir de Mota (2011)

proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos (nº.1 do artº. 46º).

Os resultados, objeto de avaliação, resultam de indicadores de desempenho, ao nível da eficácia (quantidade de bens, atos e serviços prestados), eficiência (redução de custos de produção, de erros e propostas; apresentação de propostas para simplificar procedimentos) e qualidade (satisfação dos clientes, redução de erros, apresentação de propostas para melhorar processos), aos quais se junta o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências (Mota 2011).

O parâmetro “Competências” assenta em competências previamente escolhidas para cada colaborador, em número não inferior a cinco (ponto nº.1 do artº. 48º.), sendo escolhidas, para cada colaborador, mediante acordo entre o avaliador e o avaliado, prevalecendo, também, aqui, a escolha do superior hierárquico (ponto nº.6 do artº.36º.). A identificação das competências, a demonstrar pelos colaboradores, é efetuada de entre as relacionadas com a respetiva carreira, categoria, área funcional posto de trabalho (alínea b) do ponto nº. 1 do artº. 68º).

A avaliação final resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Para o parâmetro “Resultados” é atribuída uma ponderação mínima de 60% e, para o parâmetro “Competências”, uma ponderação máxima de 40%, podendo ser estabelecidos outros limites, diferentes destes (pontos nºs 1 e 2 do artº. 50º).

Por fim, a avaliação final é expressa em menções qualitativas, em função das pontuações finais de cada parâmetro, nos seguintes termos (pontos nºs 4 e 5 do artº.50º): “Desempenho Relevante”; “Desempenho Adequado” e “Desempenho Inadequado”.

A menção qualitativa de “Desempenho Relevante” é objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento do mérito ou “Desempenho Excelente”, devendo ser devidamente fundamentado, e, quando atribuído, é objeto de publicitação no serviço (artº. 51º).

Segundo o artº. 75º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante” e, de entre estas, 5% do total dos colaboradores para o reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

Qualquer sistema de AD, quando bem aplicado, é atribuído um papel positivo e importante. O estudo de Kuhlmann (2010) compara os sistemas de AD dos governos locais da Grã-Bretanha, França, Suécia e Alemanha, e concluiu que a avaliação apenas traz efeitos organizacionais benéficos quando enquadrada numa cultura de transparência e de aceitação dos instrumentos de avaliação por todos. Pelo contrário pode tornar-se dispendiosa e não apresentar os efeitos desejados, se for estabelecida como obrigatória, centralizada, altamente *standartizada* e com procedimentos impostos do topo para a base.

2.2.1. Críticas ao SIADAP

A aplicação do SIADAP tem sido difícil e alvo de diversas críticas desde a sua proposta de implementação, particularmente a importância excessiva conferida aos erros e o facto de ser demasiado complexo e dinâmico (Madureira & Rodrigues, 2011).

O contexto em volta da AD levanta questões cuja resposta exige preparação por parte das pessoas. Porém, os instrumentos de avaliação colidem com a cultura da AP sendo reconhecido que o SIADAP obriga a uma nova cultura de gestão que ainda não está suficientemente estável (Araújo, 2007a).

Os vários fatores que podem ter contribuído para a dificuldade na implementação são (Araújo, 2001):

- A falta de preparação dos dirigentes e colaboradores para gerir o novo sistema;
- A debilidade identificada pelos reformadores ao admitir a necessidade de ‘formação nos princípios da nova gestão pretendida, em especial no que respeita à gestão por objetivos, quadros de AD e sistemas de gestão de pessoas e sua avaliação (Resolução do Conselho de Ministros, 53/2004);
- A desmotivação e desmoralização dos colaboradores em consequências da redução de direitos laborais;
- A dificuldade em adaptar ao contexto dos serviços públicos um modelo desenvolvido para a gestão do sector privado;
- Colisão dos instrumentos de gestão com a cultura prevalecente na AP que é fortemente influenciada pelo controlo legal e pelos procedimentos administrativos tradicionais.

A gestão de recursos humanos no setor público enfrenta grandes dificuldades. O excesso de garantias dos colaboradores e a rigidez dos instrumentos disponíveis tem provocado complicações na aplicação de novos instrumentos, como a AD, a mobilidade de pessoal e a introdução de mudanças no comportamento das pessoas. O modelo de gestão de recursos humanos apenas apresenta preocupações com procedimentos de natureza administrativo-normativa limitando a tomada de decisões estratégicas (Araújo, 2005a).

A questão das percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo foi objeto de críticas devido a eventuais discriminações retirando, assim, o direito a todos os colaboradores de disputarem as classificações máximas (Araújo, 2005a).

Apesar das retificações que foram executadas, ao longo dos tempos no SIADAP e a importância que sido atribuída, nomeadamente como instrumento de orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional, na prática continua a ser uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações.

2.3. Síntese do capítulo

O atual contexto económico e financeiro tem marcado, ao nível internacional, e particularmente a nível nacional a imperativa necessidade de racionalizar e reduzir os encargos com a AP, implementando medidas de austeridade.

Ao nível da gestão de recursos humanos várias medidas foram aplicadas nas áreas do planeamento do pessoal, recrutamento e seleção, definição de objetivos, formação, remunerações, AD e incentivos e prémios.

O SIADAP é o instrumento de AD que vigora na AP que procura instituir mecanismos credíveis de incentivo ao mérito, quer dos serviços quer individuais. Este é composto por vários parâmetros que o caracterizam.

Como qualquer sistema de AD, o SIADAP não é isento de críticas. Das críticas mais focadas são o complexo sistema de aplicação, dificuldade de adaptação do sistema aos diferentes serviços públicos e a limitação de cotas atribuídas aos colaboradores.

Apesar da inevitável implementação de medidas de austeridade, cabe às organizações estarem conscientes do seu impacto nos colaboradores e, mais particularmente, no seu desempenho.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA E OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO

3.1. Modelo teórico do estudo e problemática da investigação

A investigação é fundamentada em conceitos, proposições, métodos e técnicas que se designam por “ciclo da pesquisa”. Este representa um processo que começa com um problema da vida prática ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações. O ciclo de pesquisa é composto por uma fase exploratória da pesquisa, trabalho de campo e tratamento dos dados (Teixeira, 2002).

3.1.1. Questão da investigação

A pesquisa, como atividade básica da ciência, pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico tendo como objetivo primordial obter respostas para problemas face à aplicação de distintos procedimentos metodológicos (Teixeira, 2002).

Como referido no capítulo II, as pressões a que Portugal está sujeito a nível político, social e económico, impulsionaram medidas de austeridade com o intuito de redução de custos. Os recursos humanos da AP foram os mais afetados por estas medidas. O ambiente psicológico das instituições/organizações neste âmbito (AP) sofre necessariamente as consequências de tais medidas e o contrato psicológico será, provavelmente (re)avaliado em função destas consequências.

A problemática do presente estudo surge, assim, como consequência da reflexão pessoal sobre as medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de recursos humanos da AP; esta reflexão pessoal foi desenvolvida, em particular, sobre a prática da instituição pública à qual me encontro atualmente ligada, quer em termos de ciclo de estudos, quer, mais recentemente, no que toca a atividade profissional desenvolvida, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC). Ao longo dos seus 26 anos de existência, o IPVC passou por várias reformas internas e externas, sofrendo a ação de novas políticas administrativas, de gestão, de estratégias, ao que acrescem, presentemente, as atuais políticas de austeridade envolvendo reestruturações profundas, nomeadamente, na gestão de recursos humanos. As medidas impostas, a este nível, são, para a instituição, das mais exigentes de todos os tempos. Medidas como estas têm necessariamente efeitos ao nível do ambiente institucional e, segundo a literatura revista, ao nível do contrato psicológico

No seguimento do que acaba de ser dito, a questão da investigação deste estudo é a seguinte:

“Dada a conjuntura de austeridade atual, especificamente na AP, qual o ambiente psicológico dos colaboradores destas instituições e quais as respetivas respostas apresentadas, ao nível do seu desempenho?”

A instituição pública constituindo foco de investigação, para tentar explorar possíveis respostas à questão elaborada/apresentada, foi, como acabado de referir, o IPVC. A escolha prendeu-se com um conjunto de razões que um pouco mais adiante se apresentam, aquando do enquadramento do caso alvo do presente estudo.

3.1.2.Objetivos da investigação

Objetivo geral:

Caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores organizacionais dos serviços centrais (SC) do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional.

Objetivos específicos:

O1.Verificar a existência de percepção de incumprimento do contrato psicológico, nas dimensões de “rutura” e de “violação” do respetivo contrato.

O2. Explorar a influência da percepção de incumprimento do contrato psicológico nos resultados da AD dos colaboradores.

O3. Identificar estratégias de compensação (*coping*) dos colaboradores com elevado desempenho.

3.1.3.Proposições da investigação

A partir dos objetivos específicos definidos importa agora proceder à enunciação formal das proposições da investigação, enquanto conjeturas provisórias, com o intuito de orientar o estudo para a descoberta do conhecimento. Uma proposição ou é verdadeira ou falsa. A sua aplicabilidade só adquire sentido quando considera todo e qualquer contexto (Silva, 2009). Assim, o que pode ser verdade para um grupo pode ser, ou não, verdade para outro. E mesmo dentro desse grupo, o todo é interpretado e suscetível de significados devido à condição que a realidade é relativa, sob determinados estímulos e condições.

As proposições da presente investigação estarão apresentadas sobre a forma esquemática (figura 6), num primeiro momento e, num segundo, serão descritas e fundamentadas individualmente. O quadro 7 representa, esquematicamente, para cada objetivo, a (s) respetiva(s) proposições associadas.

As proposições assumem as expectativas do investigador, levantadas pelo enquadramento da problemática apresentada nos capítulos anteriores. As expectativas são, neste caso, as de encontrar percepção de RCP e VCP nos colaboradores dos SC do IPVC, dado o contexto de austeridade atual e medidas associadas. Espera-se ainda encontrar uma relação entre estas percepções e o desempenho dos colaboradores.

Quadro 7 - Objetivos e respectivas proposições da investigação

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
<p>O1. Verificar a existência de percepção de incumprimento do contrato psicológico, nas dimensões de “rutura” e de “violação” do respetivo contrato.</p>	<p>P1a – Regista-se percepção de RCP P1b – Regista-se percepção de VCP P1c – Regista-se uma percepção de RCP e VCP; P1d – Verificam-se diferenças de percepção entre géneros; P1e – Verificam-se diferenças de percepção segundo a idade; P1f – Verificam-se diferenças de percepção segundo o tipo de contrato formal estabelecido.</p>
<p>O2. Explorar a influência da percepção de incumprimento do contrato psicológico nos resultados da AD dos colaboradores.</p>	<p>P2 – Verifica-se uma relação entre percepção de incumprimento (VCP e RCP) do contrato psicológico e resultados da avaliação do desempenho (atribuídos através do SIADAP).</p>
<p>O3. Identificar estratégias de compensação (<i>coping</i>) dos colaboradores com elevado desempenho.</p>	<p>P3 – Verifica-se a utilização de estratégias de <i>coping</i> em colaboradores com VCP e/ou RCP que obtiveram resultados de desempenho de “Excelente” na AD em 2011.</p>

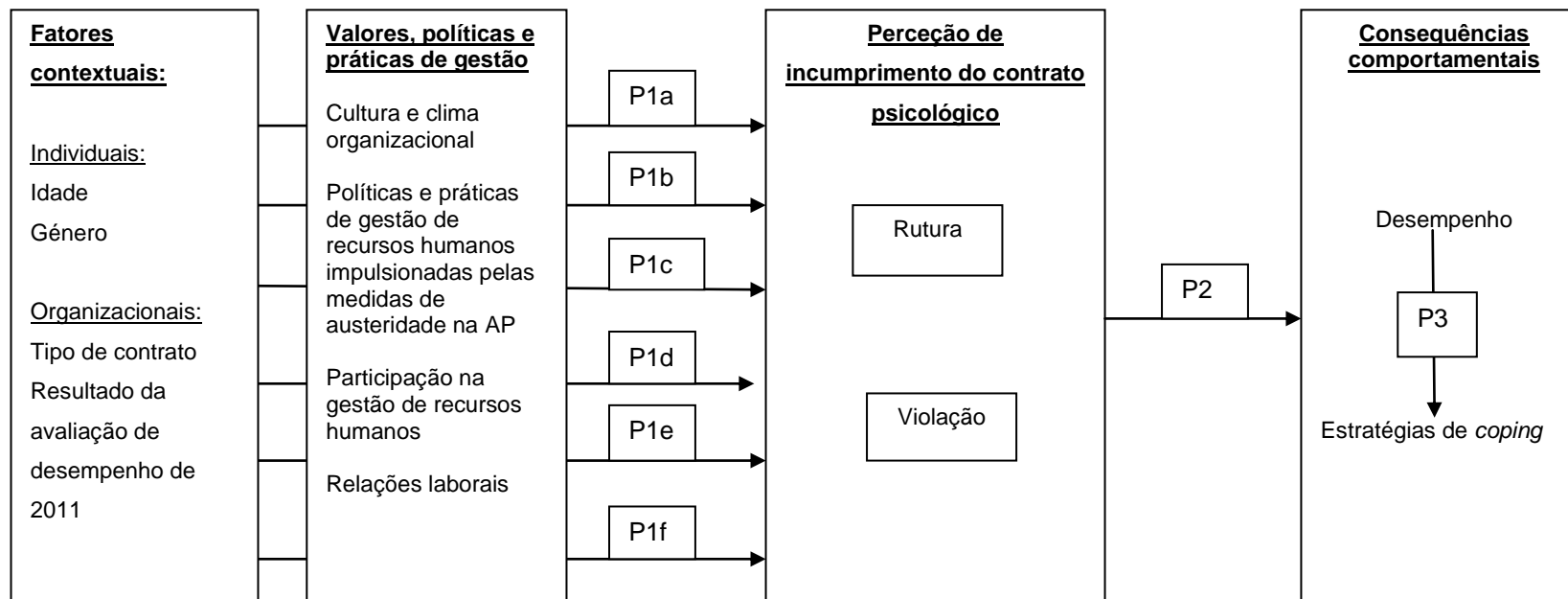


Figura 6 - Proposições da investigação

Fonte: Elaborado a partir de Lopes (2012)

3.2. Desenho da investigação

3.2.1. Estudos preliminares e opções metodológicas

O trabalho metodológico executado pelo investigador tem por base a abordagem de investigação escolhida. Com o conhecimento dos diferentes padrões é que os investigadores podem tomar decisões futuras. A escolha de uma abordagem deve orientar o investigador sobre a matéria a investigar, a relação existente entre o investigador e investigado e os métodos a usar na investigação (Stake, 2009).

A abordagem quantitativa procura regularidades sujeitas a leis _ encontrar generalizações teóricas que possam ser aplicadas universalmente. Durante muito tempo os métodos dominantes na investigação foram os métodos do tipo quantitativo baseados na relação causa-efeito, para estabelecer generalizações aplicáveis a diversas situações (Stake, 2009). A investigação qualitativa, também designada por método interpretativo, hermenêutico, naturalista e construtivista procura a compreensão das complexas inter-relações social e de trabalho. O investigador executa trabalho de campo, faz observação, emite juízos de valor e analisa. A capacidade interpretativa do investigador é essencial para que nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento. Direciona os aspetos da investigação para casos ou fenómenos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam (Stake, 2009). No anexo I estão presentes as principais características diferenciadoras dos métodos quantitativos e qualitativos.

Stake (2009) refere que a distinção de métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase, já que a realidade é uma mistura de ambos. Existem autores que salientam a importância de utilizar, em alguns métodos de investigação, simultaneamente dados qualitativos e quantitativos. A utilização de dados qualitativos e quantitativos, na mesma investigação, complementam-se, muitas vezes, sendo mesmo necessários em processos de triangulação de dados, em estudos de caso (Yin, 2005).

Considerando as possibilidades dos dois tipos de abordagens, face aos objetivos deste estudo e aos instrumentos de recolha de dados mais adequados, o presente estudo optou por uma abordagem de natureza quantitativa _ com a possibilidade de utilizar escalas de perceção de rutura e de perceção de violação já validadas para o mesmo tipo de população portuguesa_ no âmbito de um estudo de caso, que se adequava aos objetivos e contexto desta investigação por ser definido como uma estratégia de pesquisa que procura analisar o fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto, uma estratégia definida pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos (Yin, 2005). O contexto onde decorre a investigação deve ser considerado, uma vez que depende de cada caso de estudo. Para Stake (2009), a atenção atribuída ao contexto deve ser tanto maior, quanto mais intrínseco for o estudo de caso.

A sua utilização suscita algumas questões e dúvidas que, na maioria dos autores críticos da estratégia, reportam à falta de rigor da pesquisa, correndo-se, o risco de fornecer pouca base para fazer uma generalização científica, ser demasiado moroso em termos de aplicação e resultar em alguns documentos ou dados ilegíveis (Yin, 2005).

Os investigadores que adotam as diretrizes de estudo de caso consideram que as principais razões para a sua utilização (Martins, 2006), são as seguintes:

- a) Permite fornecer uma «descrição detalhada» de uma determinada situação sendo essencial para uma possível transferibilidade;
- b) É uma ótima forma para a validação dos dados pelos participantes;
- c) Constitui um veículo ideal de comunicação.

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso de carácter descritivo na medida em que objetiva descrever as características de determinado fenómeno/população/experiência. Esta pesquisa proporciona uma nova visão sobre a realidade já existente.

Em psicologia organizacional e, em particular, no que se refere ao contrato psicológico, os estudos empíricos evidenciam, na sua maioria, metodologias de natureza quantitativa (Ferreira, 2007). O inquérito por questionário é o método mais comumente utilizado na avaliação do contrato psicológico, e foi esse o método privilegiado para a recolha de informação no presente estudo, pela existência de escalas já validadas que cumpriam o objetivo do estudo. Os objetivos do estudo previam ainda a aplicação de entrevista semiestruturada, com tratamento qualitativo, para dar resposta à proposição 3. Embora não sejam muito frequentes, existem estudos de caso recorrendo a abordagens preferencialmente qualitativas ou de carácter misto (Yin, 2005).

3.2.2.O caso de estudo

Os SC do IPVC constituem o caso de estudo. A investigação foca-se nos SC em detrimento de outra (s) unidades orgânicas do IPVC, ou até o Instituto no seu todo, por considerar ser essa a unidade orgânica do IPVC onde se “concentram” os processos de gestão e decisão, os principais órgãos de gestão, de onde emanam as diretivas e onde facilmente se reconhecem as práticas, tanto administrativas, como políticas e/ou sociais. Reúne, assim, condições interessantes face aos objetivos do presente trabalho.

O caso (SC do IPVC) foi selecionado com base em critérios que decorrem do interesse do presente trabalho e de questões metodológicas, por um lado, e de condições pessoais do investigador, por outro a saber:

(1) Optar por uma instituição de ensino público conduz a um sector de atividade onde as mudanças e reestruturações da gestão de recursos humanos estão a ser severas, podendo ser por isso um “terreno fértil” de alterações, provocadas em parte pelas atuais medidas de austeridade, oferecendo oportunidades de exploração do contrato psicológico, quanto a dimensões como perceção de rutura e/ou violação de contrato e verificar o eventual impacto dessas alterações no contrato psicológico dos colaboradores e, eventualmente até, no respetivo desempenho;

(2) Além disso, esta mesma condição de “instituição de ensino pública”, faz dela um contexto com características semelhantes às dos contextos onde os instrumentos de recolha de informação escolhidos no âmbito desta investigação foram previamente aplicados e validados, providenciando consistência para a população a investigar;

(3) A localização geográfica, facilitadora de acesso constante para o investigador, e também proximidade afetiva, dado o investigador desenvolver parte do seu trabalho nos SC do IPVC; e

(4) consequentemente, a facilidade/acessibilidade de recolha de dados. Dado existirem ainda limitações temporais, que se impõem para a realização deste trabalho, essas pesaram também na seleção do caso de estudo.

O IPVC integra seis Unidades Orgânicas orientadas para projetos de ensino – as Escolas Superiores⁶ – e três Unidades Funcionais – Serviços de Ação Social (SAS); Biblioteca; Oficina de Transferência de Tecnologia, Inovação e Conhecimento (OTIC). Dispõe, ainda, de uma Academia Sénior, que iniciou as suas atividades letivas em Janeiro de 2011.

O IPVC tem como objetivo prosseguir, através das suas escolas, a formação humana, cultural, científica, técnica e profissional de qualidade, realizar investigação necessária e adequada à prossecução da sua missão e cooperar com a comunidade regional, particularmente no seu tecido produtivo e empresarial, representando cerca de 86,8% do total da oferta formativa do Ensino Superior no Distrito de Viana do Castelo (Castelo, 2011).

Através das unidades orgânicas e estruturas de investigação, de desenvolvimento e de prestação de serviços, o IPVC desenvolve atividades nos domínios: do ensino e formação: inicial, pós-graduada (conferente e não conferente de grau), pós-secundária não superior, cursos preparatórios para maiores de 23 anos e academia sénior; da transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico; da produção e difusão do conhecimento e da cultura; da prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento; da cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras.

Segundo o plano de atividades de 2012, os recursos humanos, em outubro de 2011 eram compostos por 376 docentes e 176 não docentes. No Quadro 8 está representado a distribuição do pessoal não docente pelas diferentes valências do Instituto.

⁶ Escola Superior de Educação (ESE), Escola Superior Agrária (ESA), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Ciências Empresárias (ESCE), Escola Superior de Saúde (ESS) e Escola Superior de Desporto e Lazer (ESDL).

Quadro 8 - Distribuição do pessoal não docente

	SC ⁷	ESE	ESA	ESTG	ESCE	ESS	SAS	Total
Presidente	1							1
Vice-presidente	2							2
Administrador	1						1	2
Chefe de divisão	2							2
Técnico superior	15	1	4	11	2	3	2	38
Coordenador técnico	2			1		1		4
Assistente técnico	7	3	4	12	2	6	7	41
Assistente operacional	5	4	10	2	1	1	52	75
Informático	3	1	2	4			1	11
Total	38	9	20	30	5	11	63	176

Cabe aos SC e à Presidência do Instituto assegurar a coordenação institucional das atividades de gestão de pessoal, patrimonial, administrativa, financeira, planeamento global e apoio técnico. Como órgãos do IPVC, destacam-se os de governo (Conselho Geral, Presidente e Conselho de Gestão), de gestão científica (Conselho Técnico-Científico), consultivo (Conselho Académico) e o provedor do estudante, órgão de defesa dos direitos e legítimos interesses dos estudantes.

3.2.3. População e amostra

O total de colaboradores dos SC é de 38. Estes constituem a população-alvo do presente estudo. Todos eles foram alvo de investigação, por isso pode-se dizer que a constituição da amostra e seleção dos participantes foi de caráter intencional. Com a aplicação deste método é possível aumentar a probabilidade de as múltiplas realidades serem encontradas e incluídas, acrescenta variância (heterogeneidade) e procura recolher o máximo de informação útil e rica sobre o assunto em estudo (Stake, 2009).

3.2.4. Instrumentos de recolha

O método de recolha de dados usado neste trabalho foi o de inquérito por questionário quer pelo facto de ser a metodologia mais utilizada no estudo do contrato psicológico, quer pelos objetivos do estudo e, consequentemente, das proposições deste estudo. No caso do questionário do presente estudo, compunha-se de duas escalas, uma de perceção de rutura, outra de perceção de violação (escala de VCP de Robinson e Morrison, 2000, e escala de RCP de Rousseau, 2000), validadas para a população portuguesa em contexto educativo semelhante ao atualmente investigado (635 ativos, docentes e não docentes, de Instituições de Ensino Superior Pública portuguesas) por Santos e Gonçalves (2010). A utilização destas escalas relativas ao incumprimento do contrato psicológico teve como propósito avaliar as duas dimensões, rutura e

⁷ Serviços Centrais

violação, do incumprimento do contrato psicológico nos SC do IPVC. Na sua forma final, o inquérito era formado por treze variáveis (anexo II). Além das duas escalas, o questionário acoplava ainda uma parte com questões de caracterização da amostra, quanto a sexo, idade, tipo de contrato e resultados da última AD (no caso, 2011). Apesar de o presente estudo se desenvolver entre os anos 2012 e 2013, durante o período de recolha de dados só estava disponível informação sobre os resultados da AD de 2011.

As escalas integradas no questionário são constituídas por nove questões, cinco correspondentes à escala da RCP e quatro à escala da VCP. Relativamente à escala da rutura, esta contempla, além da caracterização da perceção de rutura, a medida em que o colaborador atribui a responsabilidade da rutura a cada um de dois agentes: à instituição ou a ele próprio (as três primeiras questões correspondem a responsabilidade da instituição e as duas últimas a responsabilidade dele próprio). Na escala da violação, para além da perceção de violação, a escala permite ao colaborador atribuir a causa da violação a dois agentes: as duas primeiras questões referem-se a comportamentos por parte da direção da instituição e as duas restantes referem-se a comportamentos que ele próprio exhibe.

As escalas são de tipo *Likert* de 5 pontos⁸. Na escala da violação, os pontos estão apresentados na seguinte forma: (01) Discordo totalmente, (02) Discordo, (03) Não concordo, nem concordo, (04) Concorde e (05) Concorde totalmente (havendo 2 itens que estão invertidos). Na escala da rutura os pontos estão expostos da seguinte forma: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Frequentemente e (5) Sempre.

Para posteriormente para se poder averiguar a existência de estratégias de *coping* em colaboradores que, mesmo apresentando perceção de incumprimento, mantenham resultados de desempenho elevados (classificação de “Excelente”), decidiu-se pela utilização de uma entrevista semiestruturada a aplicar junto dos referidos colaboradores (colaboradores com perceção de incumprimento que mantivessem, mesmo assim, desempenhos elevados _ avaliação Excelente).

A entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem como objetivo obter informações do entrevistado, através de um guia contendo os tópicos em torno da problemática central (Haguet, 1994). A entrevista semiestruturada permite ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre as suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo investigador; além disso permite respostas livres e espontâneas do entrevistado e valoriza a atuação do entrevistador (Triviños, 1987).

Segundo Stake (2009, p. 81) “o entrevistador necessita de ter um plano de ação consistente”. Assim, foi desenvolvido um guião (protocolo) da entrevista baseado na extensa literatura consultada e nas dimensões do modelo proposto. A análise de documentos, formais e informais, cedidos pela instituição estudada foi também outro método de recolha de dados (anexo III).

⁸ Em que, a cada ponto, é associado um valor numérico (que, em ordem crescente varia de 1 a 5).

3.2.5.Procedimentos utilizados

Inicialmente, para se poder estar autorizado/a a desenvolver todas as atividades inerentes ao projeto de investigação na instituição, procedeu-se ao envio de um requerimento (anexo IV) para a presidência do IPVC, solicitando a autorização para a sua realização.

Após aprovação (anexo V), deu-se início à revisão de literatura de âmbito metodológico, quer para eleger instrumentos de recolha de informação mais adequados, quer para optar por uma abordagem afim. Seleccionadas as escalas validadas por Santos e Gonçalves (2010), cujo intuito foi aplicar uma escala já elaborada, testada e validada com o mesmo tipo de amostra deste estudo na população portuguesa, garantindo assim, ao estudo, maior credibilidade e fiabilidade, passou-se ao contacto com as investigadoras, quer no sentido de ser autorizada a aplicação das escalas validadas, quer de esclarecer todas as questões levantadas pela respetiva aplicação, tratamento e interpretação de resultados. Toda a comunicação com as investigadoras foi efetuada por correio eletrónico.

Relativamente à forma de aplicação do questionário, optou-se pelo respetivo envio, através de correio eletrónico institucional, em formato eletrónico com informação adicional sobre os objetivos do estudo. Para que fosse possível obter o endereço de todos os colaboradores estabeleceu-se contacto com o responsável da gestão de recursos humanos da instituição.

A recolha dos dados decorreu entre 5 de novembro e 27 de dezembro de 2012. O anonimato, privacidade e confidencialidade dos sujeitos foram assegurados.

Recolhida a informação através dos questionários, procedeu-se a um tratamento de informação que permitisse identificar os colaboradores com resultados de perceção de rutura/violação e, simultaneamente, resultados de “Excelente” na última AD realizada pela instituição, com o intuito de alcançar o terceiro objetivo do estudo. Da análise dos dados verificou-se que existiam dois colaboradores nesta situação. Estes foram contactados, através de envio de convite escrito (anexo VI) no sentido de participarem numa entrevista, cujo objetivo se esclareceu. Como refere Stake (2009), uma das tarefas mais problemáticas associadas a este método é obter consentimento para as entrevistas. Neste caso, um dos dois colaboradores contactados encontrava-se já aposentado no período em que se procedeu ao envio do convite (janeiro de 2013), mas foi, de qualquer forma, contactado, por ter feito parte da amostra de inquiridos enquanto se encontrava em funções. No entanto, declinou o convite.

O segundo convidado, tendo aceitado o convite, acabou mais tarde por o recusar porque a situação se alterou, ao passar a ser o único entrevistado, o que tornaria a questão do anonimato e/ou privacidade de informação impossível de garantir. Como refere o artigo 51º da Lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro “ para efeitos de eventual reconhecimento do mérito ou “desempenho excelente”, deve ser devidamente fundamentado e, quando atribuído, é objeto de publicação no serviço”.

Assim, viu-se impedida a prossecução do 3º objetivo do trabalho, ficando desde logo o resultado confinado à caracterização do ambiente psicológico dos colaboradores da instituição. Decidiu-se manter a estrutura como inicialmente previsto por duas razões: quer de trabalho já

realizado, quer de orientação para futuros trabalhos na área, que permita, por um lado, replicar processos e, por outro, não replicar erros de processo.

3.3. Apresentação e discussão dos resultados do estudo

Para análise do inquérito por questionário foi utilizada a estatística descritiva, com recurso à média aritmética de todos os itens que compõem as duas escalas (Santos & Gonçalves, 2010).

A escala da RCP apresenta as três primeiras questões num mesmo sentido, enquanto as questões quatro e cinco são feitas no sentido contrário, relativamente às três primeiras. Daí que, na análise dos dados, a escala de *Likert* se encontre invertida, para essas questões, para que todas apresentem um mesmo sentido.

A base de análise dos resultados da escala de RCP é a seguinte: médias acima de 3 (ponto central da escala) evidenciarem a presença da RCP.

Na escala da VCP todos os itens estão formulados pela positiva. A base de análise dos resultados da escala de RCP é a seguinte: médias acima de 3 (ponto central da escala) revelam menor VCP.

3.3.1. Caracterização da amostra

Dos 38 inquéritos enviados, ao pessoal não docente dos SC, a percentagem de resposta foi de 100%. Os grupos de inquiridos, ou seja, os colaboradores dos SC na sua totalidade, distribuem-se pelos fatores considerados em termos de caracterização (idade, sexo, tipo de contrato e resultados da AD 2011), da seguinte forma: grande parte da amostra situa-se entre os 30 e 60 anos (86,9%), havendo uma percentagem mínima de colaboradores quer com mais de 60 anos (2,6%), quer com menos de 30 (10,5%); a distribuição entre homens e mulheres é equilibrada, embora ligeiramente superior para as mulheres (55,3%, para 44,7% de homens); o tipo de contrato de trabalho por tempo indeterminado predomina (71,1%). Em relação ao resultado da AD de 2011, que se rege pelo SIADAP, como explicado em capítulo anterior, este sofre uma restrição de menções elevadas por via das “cotas” por unidade orgânica. Mesmo assim, nos SC do IPVC, cerca de um terço dos avaliados (34,2%) obteve “Relevante”, 21,1% “Adequado” e apenas a 5,3% foi atribuída a classificação de “Excelente”, aquela que interessava identificar no âmbito deste estudo (como já se referiu, apenas 2 colaboradores dos SC (quadro 9). Os restantes não foram alvo de AD nesse ano.

Quadro 9 - Distribuição da amostra

	Porcentagem	
Idade	Menos de 30	10.5
	31-40	47.4
	41-50	23.7
	51-60	15.8
	Mais de 60	2.6
Género	Masculino	44.7
	Feminino	55.3
Tipo de contrato de trabalho	A termo certo	18.4
	Por tempo indeterminado	68.4
	Avençado	13.2
Resultados da AD 2011	Excelente	5.3
	Relevante	34.2
	Adequado	21.1
	Não realizou AD	39.5

3.3.2. Apresentação e discussão dos resultados

A seguir são apresentados os resultados das escalas de RCP e VCP obtidos através dos procedimentos estatísticos mencionados, com vista a proceder à confirmação das proposições formuladas no ponto 3.1.3.

Para uma leitura mais fácil dos resultados apresentados, recorde-se que:

1. Na escala da RCP, médias acima de 3, evidenciam presença da RCP.
2. Na escala da VCP, médias acima de 3 revelam menor VCP.

Através do Quadro 10, é possível analisar as proposições P1a, P1b e P1c.

Após testar a P1a (“registra-se uma percepção de RCP”) verifica-se que pouco, ou quase nada se pode concluir quanto à percepção RCP global dos colaboradores da instituição (total=3.02). No entanto, quanto à atribuição de eventuais responsabilidades, estes colaboradores atribuem a causa da RCP à instituição, face ao (in) cumprimento das suas obrigações (instituição=3.11).

No que respeita à P1b (“registra-se uma percepção de VCP”), constata-se que, globalmente, a amostra não apresenta percepção de violação (total= 4.10). A presença de percepção de VCP é, no entanto, maior, quando os colaboradores atribuem a causa da VCP aos comportamentos da direção (3.55). Verifica-se ausência de percepção de VCP bastante acentuada quando os colaboradores atribuem a responsabilidade aos seus próprios comportamentos (4.64).

Quanto à P1c (registra-se uma percepção de RCP e VCP), verifica-se que não é possível extrair conclusões quanto à percepção de RCP (total = 3.02), mas que é evidente a ausência de percepção de VCP (total = 4.10).

Pelos resultados obtidos, verifica-se que a percepção de rutura e de violação são maiores quando os colaboradores atribuem a causa à instituição. Esta afirmação vem confirmar o que a literatura apelida uma relação de “caráter assimétrico” que existe entre o colaborador e a instituição. Normalmente, o colaborador, atribuiu a causa à organização (Shore & Tetrick, 1997), assim como, a percepção é menor, ou mesmo, ausente quando os colaboradores atribuem a causa aos seus próprios comportamentos (Correia & Mainardes, 2010).

Outra evidência desta investigação que vem corroborar com a literatura existente é o facto de que nem todas as ruturas evoluem, necessariamente, para violação (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Tyagi & Agrawal, 2010). No entanto, é de ressaltar que a literatura também refere que a RCP é o preditor mais direto da VCP (Ferreira, 2007; Usman Raja et al., 2004; Zhao et al., 2007) daí a necessidade de alerta para esse fenómeno.

Quadro 10 - Percepção de RCP e VCP na amostra total (médias)

RCP	Total	3.02
	Instituição	3.11
	Próprio	2.93
VCP	Total	4.10
	Comportamentos da direção	3.55
	Comportamentos do próprio	4.64

Quando se testa a P1d (“verificam-se diferenças de percepção entre géneros”), o Quadro 11 evidencia que, tanto para a percepção de RCP como para a de VCP, não se verificam diferenças que sejam alvo de consideração entre géneros.

Em particular, na percepção de RCP a nível global, não se verificam diferenças significativas. Não se verificam diferenças entre géneros quando a responsabilidade é atribuída à instituição ($M=3.11$ e $F=3.11$). Também não surgem diferenças quando se faz atribuição de responsabilidade ao próprio indivíduo ($M=2.93$ e $F=2.89$).

Ao analisar a percepção de VCP, verifica-se que a percepção de violação com responsabilidade da direção é mais evocada pelo género masculino (3.55), comparativamente ao género feminino (3.61), embora se trate de uma diferença não significativa, 6 centésimas. No que respeita quer à percepção global quer à que se relaciona com responsabilidades atribuídas aos próprios sujeitos, verifica-se uma diferença ainda mais baixa, de apenas 4 centésimas.

Os resultados deste estudo não revelam diferenças significativas quanto à percepção de RCP e VCP entre géneros; a escassa literatura existente apenas investiga a diferença de géneros quanto ao contrato psicológico que apresentam (construção psicológica do contrato), não estudando diferenças relativas à percepção de incumprimento do mesmo. A literatura refere que as mulheres têm uma percepção diferente dos homens sobre o contrato (Herriot et al., 1997), o que vem contrariar os resultados deste estudo. No entanto, a literatura mais recente tem evidenciado a existência de pouca diferença entre os dois sexos nas expectativas do contrato psicológico,

sugerindo que as expectativas de trabalho das mulheres e dos homens convergem (Smithson e Lewis, 2000).

Apesar dos resultados obtidos na investigação aqui apresentada não terem muitos trabalhos anteriores que os suportem, parece-nos importante considerar, em investigações futuras, o estudo de diferenças das percepções da RCP e VCP segundo o género.

Possíveis razões para que homens e mulheres não apresentem diferenças de percepção de RCP e VCP podem ser as políticas que a organização oferece, que provavelmente vão de encontro aos atributos de trabalho que procuram. Como foi referido no capítulo de revisão da literatura, as mulheres valorizam o ambiente físico de trabalho, prestígio, segurança no trabalho, bons colegas de trabalho, horário flexível, um bom supervisor, desafio, significado da tarefa, variedade e crescimento/desenvolvimento, enquanto os homens privilegiam a remuneração e responsabilidade (Konrad et al., 2000); se globalmente uma organização responder a atributos valorizados por mulheres e homens, então as diferenças de percepção de contrato poderão não ser observadas.

Quadro 11 - Comparação entre géneros, feminino (n = 21) e masculino (n = 17), nas diferentes dimensões da RCP e VCP (médias).

		GÉNEROS	
		Masculino (M)	Feminino (F)
RCP	Total	3.02	3.00
	Instituição	3.11	3.11
	Próprio	2.93	2.89
VCP	Total	4.10	4.14
	Comportamentos da direção	3.55	3.61
	Comportamentos do próprio	4.64	4.68

Ao testar a P1e (“verificam-se diferenças de percepção segundo a idade”), verifica-se que, como o Quadro 12 apresenta, a percepção de RCP, no global, não apresenta diferenças significativas entre faixas etárias investigadas. No caso particular dos mais de 60 anos, estes atribuem maior responsabilidade à instituição (4.00) para as causas de RCP percebida do que os colaboradores de outras idades. Quando a responsabilidade é atribuída aos próprio sujeitos, são os colaboradores entre 51-60 anos que assumem maior responsabilidade (3.06), enquanto que os mais de 60 são os que menos assumem como sua a responsabilidade pela RCP percebida (2.00). Nos restantes intervalos de idades não se verificam diferenças significativas.

Não se verificam diferenças significativas entre colaboradores de diferentes grupos etários, neste estudo, quanto à percepção de RCP e VCP, o que contraria a literatura anteriormente apresentada, que refere que as ruturas de contrato podem ter um impacto mais intenso nos colaboradores mais jovens, por estes possuírem esquemas mentais menos estáveis do que os colaboradores mais velhos (Rousseau, 2001). Uma possível explicação para os resultados do estudo é a média de idades. Como se pode verificar pelo quadro 9, a maioria dos colaboradores encontra-se entre os 31-40 anos; logo, segundo a literatura consultada, quando as idades dos colaboradores são muito próximas, estes podem ter uma percepção mais positiva de si mesmos e do seu ambiente de trabalho (Ng & Feldman, 2009), apresentando percepção de RCP e VCP mais baixas. Esta pode ser uma explicação para os resultados obtidos. Outro fator que poderá estar na origem destes resultados é o facto de as estratégias de gestão de recursos humanos adotadas pelo IPVC poderem proporcionar um ambiente de trabalho saudável, promovendo o diálogo constante e comunicando a estratégia organizacional vigente, o que permite que os colaboradores sejam conhecedores da realidade da instituição e envolvidos nela, sem margem para distorções de expectativas sobre a organização significativas.

Os colaboradores mais velhos atribuem mais responsabilidade à instituição e menos a eles próprios na RCP, ao mesmo tempo que não apresentam percepção de VCP quando atribuem a responsabilidade aos seus próprios comportamentos. Lembre-se aqui o que argumentam Bal et al. (2008), quando afirmam que os processos biológicos, familiares ou mudanças mentais, ocorridos ao longo dos anos, podem explicar alterações no que se constitui como importante para os colaboradores, na organização e na forma como eles percebem o seu trabalho e carreira.

Quadro 12 - Comparação entre intervalos de idade nas diferentes dimensões de RCP e VCP (médias)

		IDADE				
		(-) de 30	31-40	41-50	51-60	(+) de 60
RCP	Total	3.02	3.02	3.01	3.06	3.00
	Instituição	3.06	3.11	3.09	3.06	4.00
	Próprio	2.98	2.93	2.93	3.06	2.00
VCP	Total	4.08	4.10	4.08	4.14	4.25
	Comportamentos da direção	3.55	3.55	3.53	3.63	3.50
	Comportamentos do próprio	4.62	4.64	4.63	4.65	5.00

O Quadro 13 apresenta os resultados do teste da P1f (“verificam-se diferenças de percepção segundo o tipo de contrato formal estabelecido”). Tanto para a percepção de RCP como para a VCP, quando se analisam os três tipos de contrato de trabalho presentes no grupo de

colaboradores investigados, as diferenças acentuam-se quando se trata do regime de “avençado”. Neste tipo de contrato verifica-se ausência de percepção de RCP (2.98) e percepção de VCP algo significativa (4.20). Na RCP verifica-se que ausência de responsabilidade do próprio (2.83) mas é atribuída à instituição (3.14). Nos restantes tipos de contratos (por termo certo e por tempo indeterminado) pouco, ou quase nada se pode concluir quanto à percepção RCP global dos colaboradores. No entanto verifica-se ausência de percepção de VCP. Quando analisada a responsabilidade verifica-se que estes atribuem maior responsabilidade à instituição no caso RCP e aos comportamentos da direção no caso da VCP.

A ausência de RCP e VCP nos colaboradores com regime de contrato de avença poderá ser justificado pelo facto de este tipo de contrato ser estabelecido de acordo com as necessidades da instituição; os colaboradores, à partida, não criam o mesmo tipo de expectativas sobre o que a organização poderá oferecer-lhes, porque estão conscientes de condições de maior precariedade de contrato desde o momento que o celebram.

Os resultados dos colaboradores com regime de contrato a termo certo são inconclusivos quanto à percepção RCP e à ausência de percepção de VCP; a literatura afirma que colaboradores com este tipo de vínculo contratual são propensos a investir consideravelmente na relação de trabalho com vista a aumentar a sua possibilidade de fazer a transição para o trabalho permanente ou antecipando uma troca equilibrada (Jong et al., 2009). Logo, como refere o estudo de De Cuyper, Rigotti, De Witte, e Mohr (2008), os colaboradores avençados, em comparação com os permanentes, serão mais propensos a ter contratos psicológicos com menos promessas da organização.

Quanto aos colaboradores com vínculo contratual permanente, os resultados são inconclusivos sobre a percepção RCP e ausência de percepção de VCP; como já antes foi referido, a literatura considera que estes colaboradores podem ser mais propensos a ter um contrato psicológico com base em mútuas obrigações, isto é, um contrato psicológico que retribui intenções da organização a investir no colaborador, logo, com expectativas mais elevadas do que os avençados. Talvez se verifique esta premissa. Mas a troca de promessas entre colaboradores permanentes e a organização não é necessariamente recíproca, estes colaboradores são, frequentemente considerados, como cruciais para o funcionamento da organização, devido à sua experiência; podendo sentir-se excessivamente seguros, podem contribuir menos para os investimentos da organização (Jong et al., 2009). Pode advir daí a clarividência da ausência de responsabilidade do próprio (2.93) na RCP e comportamentos do próprio (4.63) na VCP.

Quadro 13 - Comparação entre o tipo de contrato nas diferentes dimensões de RCP e VCP (médias)

		TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO		
		Por termo certo	Avençado	Por tempo indeterminado
RCP	Total	3.01	2.98	3.01
	Instituição	3.10	3.14	3.09
	Próprio	2.92	2.83	2.93
VCP	Total	4.08	4.20	4.08
	Comportamentos da direção	3.54	3.69	3.53
	Comportamentos do próprio	4.63	4.72	4.63

Quando se partiu para o teste da P2 (“verifica-se uma relação entre percepção de incumprimento (VCP e RCP) do contrato psicológico e resultados da avaliação do desempenho atribuídos através do SIADAP” os dados demonstraram não ser possível realizar essa verificação. Como já antes foi mencionado, concluiu-se que apenas dois colaboradores apresentavam resultados de AD “Excelente”, impedindo qualquer tipo de tratamento estatístico adequado à generalização de conclusões.

3.4. Síntese do capítulo

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através do inquérito por questionário.

A informação recolhida para caracterizar o contrato psicológico nos SC do IPVC, e a percepção de incumprimento desse mesmo contrato, nas dimensões “rutura” e “violação” (RCP e VCP, respetivamente), foi analisada e discutida de acordo com conceitos sustentados pela literatura.

Dos resultados obtidos, destaca-se o seguinte:

- A população do estudo apresenta uma distribuição equilibrada entre géneros, num intervalo etário entre os 30 e 60 anos, na sua maioria. Do total de inquiridos, 71,1% possui um contrato por tempo indeterminado. A percentagem de participantes que realizou a avaliação de desempenho foi de 60,6%, dos quais 34,2% obteve “Relevante”, 21,1% “Adequado” e apenas a 5,3% foi atribuída a classificação de “Excelente”.
- São inconclusivos os resultados sobre a percepção de RCP mas que é evidente a ausência de percepção de VCP.
- As responsabilidades da percepção, tanto de RCP como VCP, são atribuídas maioritariamente à instituição.

- As diferenças entre géneros, quando à percepção de RCP e VCP, não são significativas. Na percepção de RCP, não se verificam diferenças entre géneros quando analisadas as responsabilidades que o sujeito atribui à instituição e ao seu próprio comportamento. Na percepção de VCP, a responsabilidade atribuída à instituição é mais significativa no género masculino.
- As diferenças entre grupos etários não são significativas. As pequenas diferenças verificadas são as seguintes: na amostra dos mais de 60 anos quando se testa a responsabilidade atribuída à percepção de RCP, estes atribuem maior responsabilidade à instituição e menor aos próprios comportamentos. Na percepção de VCP (neste caso, ausência de VCP), o mesmo grupo assume significativamente que a ausência de percepção de VCP é devido aos seus próprios comportamentos.
- O grupo de colaboradores com regime de contrato de avença apresenta ausência de RCP e VCP. Os grupos com regime de contrato a termo e por tempo indeterminado não apresentam resultados conclusivos quanto à percepção de RCP, e apresentam ausência de percepção de VCP.

No quadro 14 que seguidamente se apresenta, expõem-se, sumariamente os principais resultados com a respetiva discussão para as proposições e objetivos enunciados para esta investigação.

Quadro 14 - Breve resumo dos resultados e discussão dos resultados da investigação para os objetivos e proposições formuladas

Objetivo geral		
Caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos SC do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional.		
Objetivo específico	Proposição da investigação	Resultados e discussão dos resultados da investigação
O1. Verificar a existência de percepção de incumprimento do contrato psicológico, nas dimensões de “rutura” e de “violação” do respetivo contrato	P1a – Regista-se percepção de RCP	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco, ou quase nada se pode concluir quanto à percepção RCP global mas é evidente a ausência de percepção de VCP nos colaboradores da instituição. • A percepção de RCP e de VCP são maiores quando os colaboradores atribuem a causa à instituição. A literatura corrobora com esta conclusão quando refere que a relação entre o colaborador atribuiu, normalmente, a causa à instituição (Shore & Tetrick, 1997), assim como, a percepção é menor, ou mesmo, ausente quando os colaboradores atribuem a causa aos seus próprios comportamentos (Correia & Mainardes, 2010). • A ausência de VCP é apoiada pela literatura de que nem todas as RCP evoluem, necessariamente, para VCP (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Tyagi & Agrawal, 2010).
	P1b – Regista-se percepção de VCP	
	P1c – Regista-se uma percepção de RCP e VCP;	

Objetivo geral Caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos SC do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional.		
Objetivo específico	Proposição da investigação	Resultados e discussão dos resultados da investigação
O1. Verificar a existência de percepção de incumprimento do contrato psicológico, nas dimensões de “rutura” e de “violação” do respetivo contrato	P1d – Verificam-se diferenças de percepção entre géneros;	<ul style="list-style-type: none"> • Não se verificam diferenças significativas entre géneros quanto à percepção de RCP e VCP. • A literatura refere que as mulheres têm uma percepção diferente do contrato psicológico em relação aos homens (Herriot et al., 1997) o que vem contrariar, de certo modo, os resultados deste estudo. No entanto, a literatura mais recente tem evidenciado a existência de pouca diferença entre os sexos nas expectativas do contrato psicológico, sugerindo que as expectativas de trabalho das mulheres e dos homens convergem (Smithson e Lewis, 2000). • As possíveis razões para que, tanto os homens como as mulheres, não apresentem percepção de RCP e VCP são as políticas que a organização oferece que provavelmente vão de encontro aos atributos de trabalho que procuram (Konrad et al., 2000).
	P1e – Verificam-se diferenças de percepção segundo a idade;	<ul style="list-style-type: none"> • Não se verifica diferenças significativas nos colaboradores mais jovens quanto à percepção de RCP e VCP. Estes resultados contrariam a literatura que refere que as ruturas de contrato podem ter um impacto mais intenso nos colaboradores mais jovens por possuírem esquemas mentais menos estáveis do que os colaboradores mais velhos (Rousseau, 2001). Um fator de possível explicação segundo a literatura quando as idades dos colaboradores são muito similares, estes podem ter uma percepção mais positiva de si mesmos e do seu ambiente de trabalho (Ng & Feldman, 2009), logo menos percepção de RCP e VCP. Outro fator que poderá estar na origem destes resultados são as estratégias de gestão de recursos humanos que o IPVC possivelmente adotou como por exemplo: proporcionar um ambiente de trabalho saudável, promover o diálogo constante e comunicar a estratégia organizacional para que os colaboradores estejam também envolvidos.

<p>Objetivo geral</p> <p>Caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos SC do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional.</p>		
Objetivo específico	Proposição da investigação	Resultados e discussão dos resultados da investigação
<p>O1. Verificar a existência de percepção de incumprimento do contrato psicológico, nas dimensões de “rutura” e de “violação” do respetivo contrato</p>	<p>P1f – Verificam-se diferenças de percepção segundo o tipo de contrato formal estabelecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A ausência de RCP e VCP no regime de contrato de avença poderá ser justificado pelas características inerentes a este tipo de contrato. • Os resultados dos contratos em regime de contrato a termo certo são inconclusivos sobre a percepção RCP e ausência de percepção de VCP, a literatura refere que estes são propensos a investir consideravelmente na relação de trabalho e são mais propensos a ter contratos psicológicos com menos promessas feitas pela organização. • Os resultados dos contratos em regime de contrato por tempo indeterminado são inconclusivos sobre a percepção RCP e ausência de percepção de VCP. A literatura considera que estes colaboradores podem sentir-se excessivamente seguros, o que pode levá-los a contribuir menos em relação aos investimentos da organização (Jong et al., 2009). Esta afirmação é confirmada pela ausência de responsabilidade do próprio na RCP e comportamentos do próprio na VCP.

<p>Objetivo geral</p> <p>Caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos SC do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” e explorar a sua eventual relação com desempenho organizacional.</p>		
Objetivo específico	Proposição da investigação	Resultados e discussão dos resultados da investigação
<p>02. Explorar a influência da percepção de incumprimento do contrato psicológico nos resultados da AD dos colaboradores</p>	<p>P2 – Verifica-se uma relação entre percepção de incumprimento (VCP e RCP) do contrato psicológico e resultados da avaliação do desempenho (atribuídos através do SIADAP).</p>	<p>Não foi possível obter resultados visto que apenas existiam dois colaboradores com resultados de AD de “Excelente”, o que impediu qualquer tipo de tratamento estatístico adequado à generalização de conclusões.</p>
<p>03. Identificar estratégias de compensação (<i>coping</i>) dos colaboradores com elevado desempenho.</p>	<p>P3 – Verifica-se a utilização de estratégias de <i>coping</i> em colaboradores com VCP e/ou RCP que obtiveram resultados de desempenho de “Excelente” na AD em 2011.</p>	<p>O teste da proposição foi impedida devido ao primeiro convidado declinar o convite e o segundo mais tarde acabou por o recusar porque passou a ser o único entrevistado, o que tornaria a questão do anonimato e/ou privacidade de informação impossível de garantir.</p>

CAPÍTULO IV: LIMITES E DIREÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Olhar é uma coisa. Ver aquilo que se olha é outra.
Compreender aquilo que se vê é outra coisa.
Aprender a partir do que se compreende é, ainda, outra coisa.
Mas agir com base no que se aprendeu é o que realmente interessa.*
(Winston Churchill)

4.1. Limites e direções para futuras linhas de investigação

As pressões e reformas que têm vindo a fazer-se sentir, na Europa, concretamente em Portugal, e mais especificamente ainda na AP, sector em que se inclui o IPVC, despertaram o interesse para uma investigação na referida instituição, ao nível dos seus SC, onde a investigadora desenvolve atualmente atividade profissional, investigação essa com o seguinte propósito: caracterizar o contrato psicológico dos colaboradores dos CS do IPVC, quanto às dimensões “rutura” e “violação” do contrato e explorar a eventual relação destas dimensões do contrato com desempenho organizacional, num momento particular de crise económica em que medidas de austeridade implementadas terão necessariamente impacto institucional.

Fazendo um balanço do que se pretendia e do que foi possível atingir, pode dizer-se que a metodologia selecionada para esta investigação se revelou adequada. No entanto, e depois de todo o caminho percorrido, algumas questões se levantam; nomeadamente, quanto à escolha do indicador de desempenho “resultado da avaliação do SIADAP”: a escolha deste indicador para responder ao segundo objetivo deste estudo não se revelou tão adequada quanto se afigurava no início da investigação: permitiu pouca possibilidade de discriminação entre colaboradores quanto aos níveis de desempenho de cada um, ao mesmo tempo que a imposição de cotas agrava esta dificuldade de discriminação, impossibilitando o estudo estatístico diferenciador, ao nível do desempenho dos colaboradores numa população com a dimensão da dos SC do IPVC e consequentemente, a exploração da relação entre contrato e desempenho, como se pretendia. Pode equacionar-se, por exemplo, a utilização de dados relativos à qualidade e/ou à satisfação de clientes (internos e externos), como indicadores de desempenho organizacional, em vez de indicadores individuais de desempenho como os resultados do SIADAP. Fica aqui a consideração para futuros projetos deste tipo.

Outro dos limites considerado foi o tempo e os recursos disponíveis para a execução desta tese que ditou algumas restrições associadas ao inquérito. O tamanho da amostra também foi uma limitação, não só para utilização dos resultados do SIADAP, como referido atrás, mas também porque essa limitação acabou por condicionar a aplicação das entrevistas, impossibilitando a sua realização (pela questão do número de entrevistados e confidencialidade, com se disse no capítulo III), e inviabilizando a exploração da proposição 3.

4.2. Considerações finais

Os resultados desta investigação infirmaram as proposições definidas inicialmente, por não se poder concluir com clareza sobre a percepção de RCP dos colaboradores do IPVC, ao mesmo tempo que se verifica ausência de VCP, quando se esperava que, na conjuntura de austeridade atual, as percepções de incumprimento de contrato psicológico fossem visíveis na população investigada.

Quer a ausência de resultados conclusivos quanto à RCP, quer a ausência de VCP com que o presente estudo se deparou, podem ser encaradas de uma forma positiva, em vez de “dececionantes” para o investigador; neste caso, deixando antever a possibilidade de existirem estratégias, quer por parte dos colaboradores, quer das instituições, para lidar com situações de rutura de contrato, impedindo ou atenuando “danos” desse incumprimento, algumas até que ainda não foram consideradas, por investigações anteriores e cuja identificação pode ser o objetivo de futuras investigações. O facto dos inquiridos atribuírem unanimemente a responsabilidade à instituição, tanto da percepção de RCP como de VCP, faz supor que as estratégias que contribuem para uma ausência de percepção de VCP nos SC do IPVC, mesmo num contexto de austeridade em que muitas promessas não podem ser eventualmente cumpridas ou em que as expectativas decorrem diferentemente do previsto, são da responsabilidade da instituição e não dos colaboradores. No seguimento desta suposição, pode adiantar-se a possibilidade de a forma como a gestão da comunicação e o envolvimento dos colaboradores na vida da instituição são conduzidos, que o IPVC refere como integradoras e constantes, ser uma razão para esta ausência de violação, dado que a violação é o lado “emocional” da rutura de contrato psicológico, o lado da “traição experimentada”, que pode não acontecer, mesmo que o incumprimento seja percebido, se houver uma comunicação eficaz, clara e regular sobre o funcionamento e decisões da instituição.

Averiguar estas possibilidades na instituição em questão não só é interessante como mesmo importante: tentar conhecer e perceber quais as estratégias que, nos SC do IPVC, conduzem a ausência de VCP em conjunturas cujas condições tudo fariam prever o contrário, quer sejam estratégias da responsabilidade dos colaboradores quer das políticas de gestão da instituição, conhecimento esse que permitirá manter e desenvolver tais estratégias/ações que organizacionalmente estão a levar a estes resultados. Pode esta ser uma sugestão para investigação/intervenção nos SC do IPVC num futuro muito próximo.

Quanto às razões possíveis para as diferenças entre grupos etários e géneros não serem significativas, foram discutidas já no capítulo III.

Finalmente, o facto dos avençados serem os colaboradores que apresentam não só ausência de percepção de VCP como de RCP abre algumas pistas sobre condições de trabalho ou contexto institucional que podem ser mais benéficas para construções psicológicas mais realistas de contrato: pode isto ser um alerta para a gestão de carreiras e a forma como é conduzida em muitas organizações, pelas consequências que pode ter, em termos de contrato psicológico e respetivo incumprimento.

Outras possíveis direções para futuras linhas de investigação que permitirão promoverem a realização de novos estudos: seria importante transpor esta análise para as várias unidades

orgânicas do IPVC, onde a amostra de colaboradores apresenta características diferentes deste estudo de caso, com estratos organizacionais diferentes, mesmo que no futuro seja necessário ao investigador estratificar a população; realizar estudos intraorganizacionais de natureza pública

Em fim de conclusão, pode dizer-se que esta investigação sugere que, apesar das reformas implementadas nos recursos humanos da AP, estas não tiveram o impacto psicológico que era previsível; se os colaboradores percecionarem a causa das reformas atribuindo responsabilidades a fatores contextuais (política nacional, económica e de emprego) podem não achar que a organização falhou as suas promessas, não defraudando, assim, expectativas definidas. Podem existir também estratégias organizacionais do colaborador e/ou da organização não estudadas até agora que contribuam para isso, levantando novas possibilidades de investigação. Este estudo é pioneiro na caracterização de uma instituição de ensino superior quanto à perceção de incumprimento do contrato psicológico; daí que seja pertinente verificar se, efetivamente, são os fatores contextuais ou organizacionais os fatores de influência em causa sobre a perceção de RCP e ausência de VCP.

Compreender o contrato psicológico, os fenómenos agregados e os seus impactos nos resultados organizacionais apresenta-se condição essencial para o conhecimento efetivo do valor do capital humano nas organizações.

“Acabem com meus recursos financeiros, acabem com prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo! Mas deixem as pessoas em quem eu investi, com quem trabalho, porque com elas reconstruirei meu império outra vez”

Thomas Watson

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Arain, G. A., Hameed, I., & Farooq, O. (2012). Integrating workplace affect with psychological contract breach and employees' attitudes. *Global business and organizational excellence*, 10, 50-62.
- Araújo, J. F. (2001). Improving Public Service Delivery: The Crossroads Between NPM and Traditional Bureaucracy. *Public Administration*, 79(4), 915-932. doi: 10.1111/1467-9299.00286
- Araújo, J. F. (2005a). *A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Paper presented at the NEAPP, Braga.
- Araújo, J. F. (2005b). As relações inter-organizacional no sistema de governação. Braga: Universidade do Minho: Núcleo de estudos em administração e políticas públicas.
- Araújo, J. F. (2007a). *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal : a experiência recente*. Paper presented at the Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, San Domingo.
- Araújo, J. F. (2007b). *Avaliação da gestão pública: A administração pós burocrática*. Paper presented at the Conferência de UNED, Coruña - Espanha.
- Araújo, J. F. (2009). A experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, VII, 131-153.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158. doi: 10.1016/j.jvb.2007.10.005
- Cantisano, G. T., & Domínguez, F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. . *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 7, 365-379.
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudaimonia*. (Doutoramento), Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Plano de Atividades 2012 (2011).
- Chao, J. M. C., Cheung, F. Y. L., & Wu, A. M. S. (2012). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 22(4), 763-777.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527-548.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (CAMPUS Ed. 2ª ed.). Brasil: Elsevier.
- Correia, R., & Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *PSICO*, 41, 266-277.

- Coyle-Shapiro, & Kessler. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, 11, 69-86.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). CONSEQUENCES OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT FOR THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP: A LARGE SCALE SURVEY. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organization citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Coyli-Shapiro, J., & Parzefall, M.-R. (2008). Psychological Contracts. *SAGE Publications, London*, 17-34.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- Cuyper, N. D., T.Rigotti, Witte, H. D., & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 19(4), 543-561.
- D' Art, D., & Turner, T. (2006). New working arrangements: changing the nature of the employment relationship?(white-collar jobs). *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 523.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Denisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : foundations, extensions, and new directions* (pp. 121-156). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dias, J. H., & Paraíso, I. (2010). O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico. *Interações*, 20, 101-132.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Ferreira, A. P. V. G. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão da carreira*. (Tese de doutoramento em ciências empresariais área de organização e políticas empresariais), Universidade do Minho, Braga.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Pers. Psychol.*, 61(1), 1-36.
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C., & Raeder, S. (2011). Managing psychological contracts in the era of the "new" career. *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, 21(2), 195-221.
- Guest. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 19, 649-664.
- Guest, D. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 19, 649-664.

- Guest, D. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau (1998). *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 19, 673-677.
- Guest, D. (2004a). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x
- Guest, D. (2004b). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *International Association for Applied Psychology*, 2, 53, 541-555.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (1998). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau (1998). *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 19, 673-677.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resources Management Journal*, 12, 22-38.
- Haguet, T. M. F. (1994). Metodologias qualitativas na Sociologia. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 75, 373-394.
- Herriot, P., Manning, W. E. O., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151.
- Hiltrop. (2003). Preparing people for the future:: The next agenda for HRM. *European Management Journal*, 16(1), 70-78.
- Hoffmann, M. H., Ré, C. A. T. D., & Cruz, R. M. (2008). Contrato Psicológico, Relações de Trabalho e Mudanças Organizacionais. *Revista de Administração do Cesusc*, 89-98.
- Isaksson, K., Cuyper, N. D., Oettel, C. B., & Witte, H. D. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 696-716.
- Jafri, M., & Jafri, H. (2012). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust. *Psychol Stud*, 57(1), 29-36.
- Johnson, J. L., & O' Leary-kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647. doi: 10.1002/job.207
- Jong, J. d., Schalk, R., & Cuyper, N. d. (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes. *Management and organization review*, 5, 329-351.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants. *H.R.M. Research*, 10, 57-72.
- Konrad, A. M., Corrigan, E., Lieb, P., & JR, J. E. R. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management*, 25, 108-131.

- Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *Int. Rev. Adm. Sci.*, 76(2), 331-345. doi: 10.1177/0020852310372050
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56. doi: 10.1002/job.126
- Lopes, I. M. P. F. (2012). *Política de austeridade e contrato psicológico na administração pública*. (Doctoral), Universidade de Extremadura, Badajoz.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Organizational assessment - a framework for improving performance*. Canada: Inter-American development bank international development research centre.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006a). A administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006b). A administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões – Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 7 e 8 de Julho de 2011.
- Martins, A. P. L. (2006). *Dificuldades de aprendizagem: compreender o fenómeno a partir de sete estudos de caso*. (Doutoramento), Universidade do Minho, Braga.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 41, 125-135.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mota, M. L. d. C. (2011). *Cultura de Ética e Responsabilidade na Administração Pública: Os limites do SIADAP* (Mestrado), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075. doi: 10.1002/job.599
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management Executive*, 10(4), 40-51.
- Nunes, P. (2009). Reforma do Emprego Público: Breves Considerações às Grandes Reformas em Curso em Portugal *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(11), 49-73.
- Parks, J. M., Kidder, D. L., Gallagher, D. G., & Parks, J. M. (1998). Fitting Square Pegs into round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

- Pollitt, C., & Bouchaeart, G. (2011). *Public management reform. A comparative analysis* (Third Edition ed.). Oxford: University Press: Oxford.
- Raja, U., Johns, G., & Bilgrami, S. (2011). Negative Consequences of Felt Violations: The Deeper the Relationship, the Stronger the Reaction. *Appl. Psychol.-Int. Rev.-Psychol. Appl.-Rev. Int.*, 60(3), 397-420.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). THE IMPACT OF PERSONALITY ON PSYCHOLOGICAL CONTRACTS. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367. doi: 10.2307/20159586
- Restubog, S., Bordia, P., & Bordia, S. (2009). The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective. *J Bus Psychol*, 24(2), 165-178. doi: 10.1007/s10869-009-9097-1
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model. *J. Manage. Stud.*, 45(8), 1377-1400.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442-463. doi: 10.1080/13594320802402039
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. (Research Notes). *Academy of Management Journal*, 37(1), 137.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract :not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rocha, J. (2000). *O modelo pós-burocrático: A reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente* Paper presented at the Forum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestonária, Lisboa.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contract in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 511.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Santos, J. V. d., & Gonçalves, G. (2010). O incumprimento do contrato psicológico: contributo para a adaptação de escalas de violação e rutura. *Psico*, 41, 259-265.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational behavior*, 1, 91-109.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1997). The psychological contract as a explanatory framework in employment relationship. In C. L. Cooper (Ed.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). England: John Wiley & Sons.
- Si, S. X., Wei, F., & Li, Y. (2008). The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 19(5), 932-944. doi: 10.1080/09585190801995849
- Silva, G. R. (2009). Proposições necessárias, proposições gramaticais. *Primeiros Escritos*, 1, 131-140.
- Stake, R. E. (2009). *A arte da investigação com estudos de caso* (F. C. Gulbenkian Ed. 2ª edição ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., Mai - Dalton, R. R., & Mai-Dalton, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., Mai - Dalton, R. R., & Mai-Dalton, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 24.
- Teixeira, E. B. (2002). A análise de dados na pesquisa científica, importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 1, 177-201.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Thomas, & Anderson. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1<745::AID-JOB967>3.0.CO;2-I
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.

- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thompson, E., Pleck, J., & Ferrera, D. (1992). Men and masculinities: Scales for masculinity ideology and masculinity-related constructs. *Sex Roles*, 27(11), 573-607. doi: 10.1007/BF02651094
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators.(Brief Article). *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25.
- Tyagi, A., & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: issues & concerns in psychological contract. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 381.
- Vieira, V. (2007). Constrato psicológico. Um conceito chave para as novas estratégias organizacionais. *Hologramática - Facultad de Ciencias Sociales*, 3, 73-82.
- Vos, A. d., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: Estudos de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 217-235.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª edição ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

ANEXOS

Anexo I: Principais características diferenciadoras das investigações quantitativas e qualitativas

Características	Investigação	
	Quantitativa	Qualitativa
Foco	Explicação das causas. Assume uma realidade estável. Orientado para o resultado através de processos de comprovação e hipotético-dedutivos.	Compreensão. Assume uma realidade dinâmica. Orientado para o processo através de procedimentos de descoberta, descritivos e indutivos.
Objetivos da investigação	Colaborar para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, generalização de resultados, predição e controlo de acontecimentos.	Compreender absoluta e amplamente o fenómeno em estudo. Colaborar para a generalização abstrata, para investigações futuras.
Papel do investigador	Afastamento mas com o processo ordenado	Observação, descrição, interpretação sem controlo do fenómeno.
Sujeitos do estudo	Sujeitos estatisticamente representativos de uma população	Sujeitos socialmente representativos
Tratamento e análise de dados	Técnicas estatísticas: descritiva e inferencial	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado a partir de Lopes (2012), Stake (2009) e Teixeira (2002)

Anexo II: Questionário

O presente questionário tem como principal objetivo estudar a percepção do contrato psicológico nos SC do IPVC.

Este estudo está integrado no meu trabalho de tese do Mestrado em Gestão das Organizações ramo Gestão de Empresas.

A sua participação efetiva, na resposta a este questionário, é de extrema importância para a realização deste trabalho.

O questionário é curto, o tempo necessário à sua realização não excede em média, os 2 minutos

As suas respostas são estritamente confidenciais.

Agradeço, desde já, a sua boa vontade e colaboração.

Se pretender esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário (preenchimento ou utilização dos dados), pode contactar-me para o telemóvel 96 467 44 67/ 93 953 01 71 ou para o seguinte correio eletrónico: anaplima@ipvc.pt

A mestranda,

Ana Patrícia Quintas Lima

Medida de RCP

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação, de acordo com a escala apresentada.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

1. A direção da instituição tem cumprido a maioria das promessas que me fez durante o recrutamento.	1	2	3	4	5
2. Acredito que a direção da instituição cumpre as promessas feitas aquando da minha contratação	1	2	3	4	5
3. Até agora a direção da instituição tem cumprido as promessas que me são feitas.	1	2	3	4	5
4. Não recebi da instituição tudo o que me foi prometido em troca dos meus contributos.	1	2	3	4	5
5. Não recebi da instituição tudo o que me foi prometido em troca dos meus contributos.	1	2	3	4	5

Medida de VCP

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

1. Em geral, a direção da instituição cumpre as obrigações que tem para consigo.	1	2	3	4	5
2. Em geral, a direção da instituição mantém as promessas que lhe faz.	1	2	3	4	5
3. Em geral, cumpre as suas obrigações para com a direção da sua instituição.	1	2	3	4	5
4. Em geral, mantém as promessas que faz à direção da instituição.	1	2	3	4	5

Género

1. Masculino
2. Feminino

Idade

- Menos de 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Mais de 60

Tipo de contrato de trabalho

- A termo certo
- Por tempo indeterminado
- Avençado

Resultado da avaliação de desempenho do ano 2011

- Excelente
- Relevante
- Adequado
- Inadequado
- Não realizou AD

Anexo III: Guião de entrevista semiestruturada

Cumprimento

Agradecimento por participar

Esta entrevista tem como objetivo compreender o contrato psicológico mais particularmente nos colaboradores que, no ano 2011, obtiveram “excelente” na avaliação de desempenho.

Para que os dados sejam recolhidos e posteriormente tratados o mais fidedignamente possível será utilizado um gravador. No entanto, terá total liberdade de interromper a entrevista quando o desejar. É de livre vontade que consente que esta entrevista seja gravada?

O tempo de duração prevista para a realização da entrevista é de 30 minutos.

Para que o anonimato seja garantido é aconselhável que selecione um nome fictício.

Assim que se sentir confortável e preparada podemos começar a entrevista.

Explorar a causa da perceção de rutura e ou violação

Questões:

1. Lembra-se como decorreu o seu processo de contratação? Pode relatar como se procedeu?

2. No momento do recrutamento, tinha ou criou alguma expectativa sobre a instituição, a função a desempenhar e as condições de trabalho ou outra, para além do que constava no contrato de trabalho escrito?

3. Se sim. (Quais?)

4. Se não. (Não vale a pena explorar)

5. As expectativas foram correspondidas?

6. Se sim *(não vale a pena explorar mais)*

7. Se não. (Qual ou quais é que não foram correspondidas?)

8. A pessoa responsável pelo recrutamento fez algum tipo de promessa para além do que estava escrito no contrato?

9. Se sim. Lembra-se quais foram?

10. Até ao presente, a direção tem cumprido todas ou a maioria da (s) sua (s) promessa (s) que lhe fez durante o processo de recrutamento? *(quer as internas ao contrato de trabalho, quer as outras que acaba de referir/se referiu alguma (s))*

11. Se sim. (não vale a pena explorar)

12. Se for “algumas vezes” ou “não”. Em que momentos/ou em relação a que aspetos? *(no início do contrato, ao longo da permanência na direção, atualmente...? Em relação a quê, exatamente...?)*

13. O que acha que levou a direção a não cumprir a (s) promessa (s) que refere?
Respostas possíveis: Causas externas (leis, ambiente económico, ...), causas internas (tipo de direção, gestão...)

Identificar as estratégias utilizadas para ultrapassar a percepção de rutura e ou VCP

Questões:

Uma vez que a direção não cumpriu total ou parcialmente as suas promessas e as suas expetativas não foram totalmente correspondidas:

1. Em geral, acha que cumpriu as suas obrigações para com a direção da instituição?
2. Esta satisfeita com o seu trabalho? Justifique a resposta
3. Como descreve o seu comportamento em relação:
 - a. À ajuda que dá aos seus colegas de trabalho
 - b. Interesse e participação nas atividades de gestão da organização
 - c. Aceitação das regras e regulamentos da organização
4. No seu trabalho, como se sente física e emocionalmente? Justifique
5. Em relação ao seu trabalho, quais são, para si, os maiores problemas que enfrenta?
6. Como avalia o seu desempenho organizacional? Foi afetado pela conjuntura atual?
7. Se sim. O que a leva a continuar com desempenho elevado?
8. Se não. Porquê?

Final da entrevista

A entrevista terminou. Tem alguma questão a colocar? Se necessitar pode contactar-me em caso de necessidade. Muito obrigada pelo seu tempo e pela colaboração.

Anexo IV: Requerimento para a realização da investigação no Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Ana Patrícia Quintas Lima
Rua Externato das Neves, 11
4905-515 Mujães
Viana do Castelo

Exmo. Sr.
Dr. Rui Alberto Martins Teixeira
Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Praça General Barbosa
4900-347 Viana do Castelo

Viana do Castelo, 24 de Maio de 2012

Assunto: Tese de Mestrado em Gestão das Organizações

Exmo. Sr. Dr.

Venho solicitar a V. Exa que, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações ramo Gestão de Empresas, me seja autorizada a realização de um inquérito online aos colaboradores dos Serviços Centrais deste Instituto, integrando os trabalhos da minha Tese de Mestrado, com o objetivo de recolher dados sobre contrato psicológico (respetiva perceção de rutura e/ ou violação).

Peço deferimento da autorização e agradeço antecipadamente a atenção de V. Ex^a.
Com os melhores cumprimentos,

Ana Patrícia Quintas Lima

Anexo V: Autorização concedida para a realização da investigação no Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Ana Patrícia Quintas Lima
Rua Externato das Neves, 11
4905-515 Mujães
Viana do Castelo
364674467
939530171

anp_lima_2@hotmail.com

Autoriza
12/06/2012 *[Assinatura]*

Exmo. Sr.

Dr. Rui Alberto Martins Teixeira

Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Praça General Barbosa

4900-347 Viana do Castelo

Viana do Castelo, 24 de Maio de 2012

Assunto: Tese de Mestrado em Gestão das Organizações

Exmo. Sr. Dr.

Venho solicitar a V. Exa que, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações ramo Gestão de Empresas, me seja autorizada a realização de um inquérito online aos colaboradores dos Serviços Centrais deste Instituto, integrando os trabalhos da minha Tese de Mestrado, com o objetivo de recolher dados sobre contrato psicológico (respetiva perceção de rutura e/ ou violação).

Peço deferimento da autorização e agradeço antecipadamente a atenção de V. Ex^a.

Com os melhores cumprimentos

Ana Patrícia Quintas Lima
Ana Patrícia Quintas Lima

INSTITUTO POLITÉCNICO VIANA DO CASTELO	
DESPACHO:	ENTRADA N.º 3129 25.05.2012
<i>Recebido</i> <i>12/06/12</i>	PROCESSO N.º
DATA	VISTO

Anexo VI: Convite para entrevista



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

CONVITE à participação no projeto de investigação sobre o contrato psicológico

Exmo (a). Sr. (a).

No seguimento da recolha de dados para tese de mestrado em Gestão das Organizações importa aprofundar mais alguma informação sobre o IPVC e seus colaboradores. Assim, convido V. Ex.^a a colaborar nesta 2ª fase do projeto. A sua participação é crucial para a concretização do projeto de investigação.

A colaboração requerida consiste numa entrevista, que será agendada aquando da receção de uma resposta afirmativa da sua eventual participação.

Com a duração aproximada de 30 minutos esta entrevista será realizada nos Serviços Centrais do IPVC existindo, no entanto, flexibilidade em relação ao tempo e local da mesma. A confidencialidade da informação obtida será garantida pelos procedimentos habituais nestas situações (todos os esclarecimentos neste sentido vão ser dados antes do início da entrevista).

Se está disposto (a) a participar/colaborar no estudo contribuindo para a conclusão do meu projeto através da sua participação na entrevista, por favor entre em contacto comigo através de contacto telefónico 964674467 ou através do correio eletrónico anaplima@ipvc.pt, para confirmar a sua disponibilidade e agendarmos um dia/hora para esse efeito.

Agradecendo desde já a sua colaboração, com os melhores cumprimentos.

A mestrande

Ana Patrícia Quintas Lima

A orientadora

Professora Doutora Lúgia Sousa

ligia@estg.ipvc.pt